

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DEFINICIÓN Y ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE  
IMPACTO AL CLIENTE Y PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE  
UN CRM PARA LA EMPRESA “ALMACEN ESPINOZA” UBICADA  
EN LA CIUDAD DE QUITO PARA EL AÑO 2012**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**CADENA CASTILLO GABRIELA CAROLINA  
VILLAMARÍN ZAPATA MAYRA ALEJANDRA**

**DIRECTOR: ING. MARCO CALVACHE**

**QUITO, 2013**

**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**

Ing. Marco Calvache

**INFORMANTES:**

Ing. Jorge Altamirano

Ing. Ramiro Soria

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la fortaleza necesaria todos estos años de mi vida.

A mis padres y hermano que con su amor y apoyo incondicional me han sabido guiar para alcanzar las metas que me he propuesto.

A Mayra Villamarín por su amistad, apoyo y paciencia todos estos años.

A nuestro Director de Tesis el Ing. Marco Calvache por su amistad, apoyo y enseñanzas impartidas.

Finalmente agradezco a la Pontificia Universidad Católica y a los profesores que pasaron por mi vida académica, por la educación brindada.

***Gabriela***

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por la vida, salud y sabiduría que me ha entregado para cumplir este sueño. Gracias a mi querida Universidad y a todos mis profesores que contribuyeron en mi formación profesional. En especial a Marco Calvache, no por ser el Director de Tesis sino por ser un amigo y apoyo en esta travesía.

Gracias a Fernando por su apoyo incondicional y sobre todo por su gran amor y paciencia durante todo este camino juntos.

Gracias a Gabriela por todos estos años de amistad, por los buenos y malos momentos que tuvimos que vivir juntas; no solo en la vida universitaria sino en la maravillosa experiencia de la realización de la tesis.

Gracias a José por enseñarme siempre que “Los grandes sacrificios, te llevan a grandes cosas”

En general gracias infinitas a todas las personas que forman parte de mi vida, que de una u otra forma compartieron junto a mí toda mi carrera Universitaria contribuyendo a culminar esta etapa en mi vida.

***Mayra***



## **DEDICATORIA**

A Marco por todo su amor, comprensión, paciencia y apoyo incondicional

A Martín por ser mi motor y alegrar cada día de mi vida.

***Gabriela***

## **DEDICATORIA**

Todo el amor, empeño y esfuerzo que he entregado a lo largo de toda mi carrera universitaria y que he plasmado en este trabajo; LO DEDICO a los seres más maravillosos de este mundo  
MI FAMILIA.

A mis padres por darme la vida y enseñarme lo que en ningún lado se puede aprender; el amor, los principios y los valores. Por su inmedible amor y apoyo en cada instante de mi vida.

A mi hermano Diego por el ejemplo de superación y empeño. Y a mi hermano Guillermo por el ejemplo de constancia y responsabilidad.  
Los amo.

***Mayra***

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

### 1. EL CRM A NIVEL MUNDIAL Y EN EL ECUADOR, 13

#### 1.1. CRM A NIVEL MUNDIAL,13

##### 1.1.1. Historia del CRM, 13

##### 1.1.2. CRM como estrategia de negocio,16

##### 1.1.3. Beneficios de contar con un CRM,19

##### 1.1.4. Errores en la implementación de un CRM,21

##### 1.1.5. Casos de éxito en la implementación de modelos CRM a nivel mundial,22

#### 1.2. CRM EN LATINOAMÉRICA Y EL ECUADOR, 27

##### 1.2.1. Situación de la cultura CRM en Latinoamérica y el Ecuador, 27

##### 1.2.2. Empresas que proveen soluciones y consultoría en CRM, 29

##### 1.2.3. Casos de éxito en la implementación de modelos de negocio CRM en el Ecuador, 32

#### 1.3. CONCLUSIONES, 36

### 2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA (DIAGNÓSTICO ACTUAL), 38

#### 2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO, 38

##### 2.1.1. Análisis de factores ambientales,38

###### 2.1.1.1. Entorno Económico, 38

###### 2.1.1.2. Entorno Político, 44

###### 2.1.1.3. Entorno Social, 46

###### 2.1.1.4. Entorno Tecnológico, 49

###### 2.1.1.5. Entorno Cultural, 51

##### 2.1.2. Análisis del Sector Comercial, 54

###### 2.1.2.1. Importancia, 54

###### 2.1.2.2. Estadísticas actuales del sector, 54

##### 2.1.3. Análisis del entorno competitivo, 56

###### 2.1.3.1. Fuerzas Competitivas, 56

##### 2.1.4. Análisis de los factores a través de la matriz POAM, 61

#### 2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO, 65

##### 2.2.1. Descripción de la Empresa, 65

###### 2.2.1.1. Antecedentes, 65

###### 2.2.1.2. Tipo de negocio, 66

###### 2.2.1.3. Estructura organizacional, 66

###### 2.2.1.4. Cultura Organizacional, 67

###### 2.2.1.5. Ventas actuales, 68

##### 2.2.2. Análisis FODA, 68

- 2.2.3.1. Actividades Primarias, 69
- 2.2.3.2. Actividades de apoyo, 71
- 2.2.4. Análisis BCG de la cartera de productos, 72
- 2.2.5. Análisis actual de los clientes, 73
  - 2.2.5.1. Ciclo de compra de los clientes, 73
  - 2.2.5.2. Análisis HELNN, 74
- 2.2.6. Análisis de los factores internos a través de la matriz EFI, 75
- 2.3. CONCLUSIONES, 79

### **3. ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL MODELO CRM, 81**

- 3.1. ESTUDIO DE MODELOS CRM, 81
  - 3.1.1. Modelo IDIC, 81
  - 3.1.2. Modelo SMART, 82
  - 3.1.3. Modelo 8 Bloques del CRM, 83
- 3.2. SELECCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL MODELO CRM, 84
  - 3.2.1. Selección del Modelo, 84
  - 3.2.2. Descripción del Modelo, 84
- 3.3. DESCRIPCIÓN DE LOS 8 BLOQUES DEL CRM, 86
  - 3.3.1. Visión de CRM, 86
  - 3.3.2. Estrategias de CRM, 87
  - 3.3.3. Valor de la experiencia del cliente, 88
  - 3.3.4. Colaboración Organizacional, 89
  - 3.3.5. Procesos de CRM, 89
  - 3.3.6. Información de CRM, 90
  - 3.3.7. Tecnología CRM, 91
  - 3.3.8. Indicadores CRM, 92
- 3.4. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE LOS 8 BLOQUES, 92
  - 3.4.1. Segmentación y Cálculo muestral, 92
  - 3.4.2. Herramientas de investigación, 94
    - 3.4.2.1. Entrevistas, 94
    - 3.4.2.2. Cliente Oculto, 96
    - 3.4.2.3. Encuestas, 96
    - 3.4.2.4. Fuentes Secundarias, 96
- 3.5. CONCLUSIONES, 97

### **4. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO, 98**

- 4.1. ENTREVISTAS A EMPLEADOS POR BLOQUE, 98

- 4.1.1. Bloque Visión CRM, 98
- 4.1.2. Bloque Estrategias de CRM, 108
- 4.1.3. Bloque CEM, 118
- 4.1.4. Bloque Colaboración Organizacional, 131
- 4.1.5. Bloque Procesos de CRM, 149
- 4.1.6. Bloque Información de CRM, 152
- 4.1.7. Bloque Tecnología CRM, 159
- 4.1.8. Bloque Indicadores CRM, 167
- 4.1.9. Corporate Global, 176
- 4.2. CLIENTE OCULTO, 179
  - 4.2.1. Programación de visitas Cliente Oculto, 179
  - 4.2.2. Desarrollo de Cliente Oculto, 180
  - 4.2.3. Hallazgos de Cliente Oculto, 182
  - 4.2.4. Análisis de Resultados Cliente Oculto, 183
- 4.3. ENCUESTAS A CLIENTES DE “ALMACENES ESPINOZA”, 186
  - 4.3.1. Elaboración de la encuesta, 186
  - 4.3.2. Consideraciones para el análisis de las encuestas, 191
  - 4.3.3. Tabulación y Análisis de resultados, 192
- 4.4. CONCLUSIONES, 208

## **5. ARQUITECTURA ESTRATÉGICA DEL MODELO CRM, 209**

- 5.1. BLOQUE VISIÓN, 209
- 5.2. BLOQUE ESTRATEGIAS, 210
- 5.3. BLOQUE CEM, 211
- 5.4. BLOQUE COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL, 219
- 5.5. BLOQUE PROCESOS, 221
- 5.6. BLOQUE INFORMACIÓN, 223
  - 5.6.1. Análisis BCG, 228
  - 5.6.2. Análisis HELNN, 232
  - 5.6.3. Estrategias genéricas por líneas de negocio, 235
- 5.7. BLOQUE TECNOLOGÍA, 236
- 5.8. BLOQUE INDICADORES, 237
- 5.9. CONCLUSIONES, 238

## **6. PRESUPUESTO, 240**

- 6.1. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN, 240
- 6.2. PRESUPUESTO DE GASTOS ADICIONALES CON LA APLICACIÓN DEL MODELO CRM, 241
- 6.3. INCREMENTO DE VENTAS POR APLICACIÓN DEL MODELO CRM

(DIFERENCIA), 243

6.4. RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (TIR, VAN), 245

6.5. CONCLUSIONES, 246

## **7. CONSIDERACIONES FINALES, 247**

7.1. CONCLUSIONES, 247

7.2. RECOMENDACIONES, 249

## **BIBLIOGRAFÍA, 251**

### **ANEXOS, 254**

ANEXO 1, 255

ANEXO 2, 256

ANEXO 3, 258

## RESUMEN EJECUTIVO

El nivel competitivo en el que se desarrollan las organizaciones de todo tipo y sectores, ha obligado a que las mismas comprendan la importancia de contar con un enfoque en el cliente a fin de generar un valor agregado o una experiencia incomparable y así conseguir su preferencia.

El presente trabajo se desarrolla para “Almacenes Espinoza”, una empresa con una trayectoria de 27 años en el mercado, dedicada a la comercialización de productos para el hogar.

La empresa, a pesar de contar con una extensa cartera de clientes, no ha definido su cultura organizacional ni sus procesos con enfoque en el cliente; motivo por el cual el presente trabajo definirá a lo largo del desarrollo de siete capítulos la propuesta de implementación de un modelo CRM para la gestión de clientes.

El primer capítulo abarca los conceptos básicos de CRM, su importancia e incidencia a nivel mundial y en el Ecuador, llegando a plantear casos de implementación exitosos, los mismos que servirán de sustento para el desarrollo de los capítulos posteriores.

A lo largo del segundo capítulo se investiga y analiza el entorno externo e interno en el que se desenvuelven las actividades comerciales de “Almacenes Espinoza”. Con la ayuda de los resultados de las matrices EFE y EFI se consiguió determinar la situación real y actual de la empresa.

En el capítulo tres se describen y analizan tres modelos de gestión CRM con el fin de seleccionar uno que se pueda adaptar a la naturaleza de la empresa y ajustar a sus necesidades del negocio. Adicionalmente en este capítulo se selecciona y describe el modelo de los 8 bloques como modelo base para la propuesta de implementación.

Una vez seleccionado el modelo de los 8 bloques, en el capítulo cuatro se realiza el trabajo de campo, para el levantamiento y análisis de información y datos relevantes en cada uno de los bloques a través de la aplicación de entrevistas, cliente oculto y encuestas.

En el capítulo cinco se plantea a la empresa una propuesta de misión, visión, objetivos y valores, con enfoque en el cliente a fin de facilitar el diseño de la arquitectura estratégica en cada uno de los bloques que conforman el modelo de CRM.

En el sexto capítulo se plasma la inversión y gastos aproximados en los cuales deberá incurrir la empresa, en el caso de implementar todas las estrategias propuestas con el fin de fidelizar, crear valor y satisfacer a sus clientes.

En el séptimo y último capítulo se detallan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con el presente estudio para la empresa “Almacenes Espinoza”



## CAPÍTULO I

### 1 EL CRM A NIVEL MUNDIAL, LATINOAMERICA Y ECUADOR

#### 1.1 CRM a nivel mundial

##### 1.1.1 Historia del CRM

EL CRM es una de las más importantes y grandes tendencias del mercadeo actual. Las compañías han pasado de otorgarle importancia a una transacción, para concentrarse en la administración de las relaciones con sus clientes. Años atrás, no se enfocaban en la atención y satisfacción del cliente ya que consideraban de mayor importancia todo lo relacionado con el producto.

En la década de los años cincuenta el interés del marketing se centraba, fundamentalmente, en los productos de consumo. En la década de los años sesenta el interés comenzó a dirigirse hacia los mercados industriales. En los años setenta se realizó un importante esfuerzo académico para estudiar las implicaciones del marketing en las instituciones sin fines de lucro y en el marketing social. En la década de los años ochenta la atención comenzó a dirigirse hacia el sector servicios un área del marketing que, de forma muy marcada, había recibido escasa atención debido a la poca importancia que tenía este sector para la economía global. A partir de la década de los años noventa el área que empezó a recibir mayor atención fue el marketing relacional.<sup>1</sup>

En los Estados Unidos, en la década de los 80, después de intentar con la estrategia Data Base Marketing (DBM), las empresas comienzan a generar una comunicación de doble vía con sus clientes.

---

<sup>1</sup> CHRISTOPHER, PAYNE Y BALLANTYNE: *Marketing Relacional Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Ediciones Días de Santos SA, Madrid-España, 1994, Pág. 3-4.

Tomándose como DBM a la generación de conocimiento a partir de bases de datos generadas por las empresas, teniendo como finalidad la adquisición de nuevos clientes, el desarrollo de los mismos a través de la venta cruzada y de estrategias de mantenimiento y recuperación de clientes.

Sin mucho resultado el uso del DBM, es a finales de la década de los 90 que se da el boom de la estrategia CRM, donde el fenómeno preponderante son los programas de lealtad, para lo cual las empresas hicieron grandes inversiones en tecnología con bajos retornos y moderados resultados.

A raíz de esto surgieron varios estudios; es así que se definieron los cuatro componentes básicos del CRM (identificar, diferenciar, interactuar, personalizar), que se convertirían hasta hoy en los pilares fundamentales de futuras teorías sobre el tema.

Solo hasta el inicio del presente siglo, las compañías empezaron a entender que el eje fundamental de una filosofía CRM, no era la tecnología, sino su componente estratégico y las personas. Según un estudio realizado por Ideas para PYMES, “en el año 2001, a nivel mundial, cerca del 70% de las empresas que se iniciaron en el esfuerzo de acercarse al cliente, fracasaron”, pues asumieron que CRM es simplemente un sistema tecnológico.

Por ello, empezaron a redefinir sus negocios, sus estructuras y a rediseñar sus estrategias de relación con los distintos tipos de clientes. Ajustándose a que CRM es una estrategia de negocio que puede apoyarse en sistemas (hardware y software) que faciliten su aplicación, desarrollo y aprovechamiento. Pero, el evaluar la conveniencia de invertir en herramientas tecnológicas que faciliten el análisis y procesamiento de información, dependerá de las estrategias, cultura y filosofía de cada organización.

El objetivo de CRM es obtener nuevos clientes y retener a los actuales y de esta forma garantizar los beneficios futuros. José Luis Ruiz Pablo, Director de desarrollo tecnológico de Ibermática agrega “el CRM, es un nuevo concepto de management basado en el uso intensivo de tecnología de sistema de información”.

Según Kotler & Armstrong en su libro Fundamentos de Marketing “CRM o la administración de la relación con el cliente es el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores. Maneja todos los aspectos de adquisición, mantenimiento y crecimiento de los clientes”.<sup>2</sup>

El Marketing de relaciones no se reduce a la captación de clientes sino que busca consolidar y mantener la relación, significando un cambio en el paradigma central del intercambio por uno más amplio, el de las relaciones, es decir “supone dar a las transacciones una orientación a largo plazo, donde se crean vínculos estables de dependencia y confianza entre el vendedor y el comprador”.<sup>3</sup>

Actualmente el CRM se ha convertido en una de las más importantes estrategias de negocio que con la aplicación de diferentes sistemas, permite relacionarse más fácil y rápido con los clientes, mediante un contacto directo que ayuda a conocer y satisfacer de mejor manera las necesidades hasta el punto de fidelizar sus compras.

---

<sup>2</sup> KOTLER Y ARMSTRONG: *Fundamentos de marketing*, 8va edición, Editorial Pearson Educación, pág. 14

<sup>3</sup> REDONDO BELLÓN, IGNACIO: *Evolución del marketing como disciplina*, Revista Alta Dirección no 213, Editor Alta Dirección, S.A., Septiembre- Octubre 2000 Barcelona España.

### 1.1.2 CRM como estrategia de negocio

El CRM es una estrategia de negocio enfocada en el cliente cuyo fundamento es recopilar la mayor cantidad de información posible acerca de las necesidades de los consumidores. De esta forma, la empresa podrá plantear ofertas atractivas y mejorar la calidad en la atención y el servicio. La base de la estrategia es averiguar y almacenar datos tan subjetivos como por ejemplo, qué le gusta hacer en su tiempo libre, qué tipo de comida consume, fechas especiales, etc., datos particulares que permiten desarrollar un perfil del cliente a fin de brindarle una oferta realmente hecha para él.

Gartner define al CRM como la estrategia de negocio que maximiza la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción del cliente:

- Organizando el entorno según los segmentos de clientes
- Fomentando un comportamiento que satisfaga a los clientes
- Implementando procesos centrados en el cliente <sup>4</sup>

En el libro “Reaping Business Rewards from CRM”, Gartner identifica al CRM como una estrategia de negocios, mas no como una categoría de aplicaciones o tecnologías, a pesar de que las tecnologías son fundamentales para permitir mayor conocimiento y acceso al cliente, interacciones más eficaces e integración a través de todos los canales de los clientes. <sup>5</sup>

De acuerdo a lo mencionado por Gartner, se puede decir que CRM se encuentra más íntimamente ligado con las estrategias del negocio y con cambios en la cultura y conceptos empresariales que con los aspectos tecnológicos.

---

<sup>4</sup> LETT Brian: *Reaping Business Rewards from CRM: From Charting the Vision to Measuring the Benefits*, Gartner, Inc 2004, USA, pag. 123

<sup>5</sup> Ibidem, p. 5

Una estrategia de CRM implica crear valor, tanto para la empresa como para el cliente, y ayuda a crear relaciones y a mantenerlas en el largo plazo. De este modo, las ganancias se optimizan no sólo para la empresa sino también para el cliente; como lo representa la figura 1.



**Fig. 1 Estrategia CRM**  
**Fuente:** [www.efficenta.com](http://www.efficenta.com)  
**Elaborado por:** Autoras

CRM es una estrategia de negocio porque engloba a toda la organización de la empresa, ya que, al tratarse de la aplicación de nuevos modelos de negocio, requiere, en gran parte de los casos, un rediseño del negocio donde el cliente participa de forma directa en el modelado de la empresa, y teniendo en cuenta sus necesidades, focalizar los recursos en actividades que permitan construir relaciones a largo plazo y generen valor económico. Mediante la aplicación disciplinada de la información generada por los clientes podremos construir relaciones rentables con estos a través del refinanciamiento constante de las percepciones relativas

al desarrollo de propuestas de valor personalizadas, basadas en dichas percepciones.<sup>6</sup>

La implementación de una estrategia CRM, propone cambios globales en los procesos, sistemas y organización de la empresa, así como también en su cultura organizacional y en las competencias de sus empleados.

Como consecuencia a esto surge la idea de que lo que realmente fideliza a los clientes es el percibir un valor especial en la compañía, un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedir lo que realmente necesita.

Kotler nos dice que “la satisfacción del cliente depende del desempeño que se perciba de un producto en cuanto a la entrega de valor en relación con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño coincide con las expectativas, el comprador quedará satisfecho. Si el desempeño rebasa las expectativas, el comprador quedará encantado”.<sup>7</sup>

Mucho se ha hablado de que antes de implementar un modelo CRM hay que tomar en cuenta que CRM no es un software, no es automatización de ventas y no necesariamente implica grandes inversiones. Sin embargo es importante enfatizar que es un modelo con un enfoque global de la compañía.

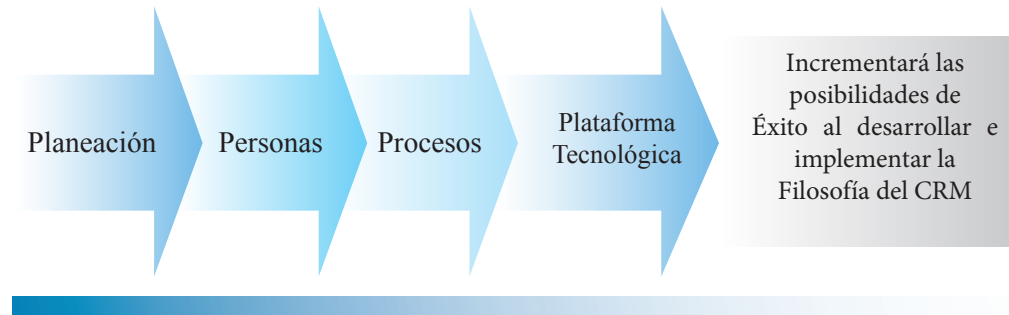
Como se representa en la figura 2, para una correcta implementación del CRM como estrategia de negocio “se deben de aplicar las 4 P’s del éxito de un CRM

---

<sup>6</sup> GARCIA VALCÁRCEL Ignacio: *CRM Gestión de la relación con los clientes*, FC Editorial, España, pág. 25

<sup>7</sup> KOTLER Y ARMSTRONG: *Fundamentos de marketing*, 8va edición, Editorial Pearson Educación, pág. 10

(Planeación, Personas, Procesos, Plataforma Tecnológica), También es importante que la estrategia sea implementada de manera gradual pues ayudará a incrementar el porcentaje de éxito de una iniciativa de CRM.”<sup>8</sup>



**Fig. 2 Metodología para desarrollo de Filosofía del CRM**

**Fuente:** GERSON Richard F: Secrets of CRM Success

**Elaborado por:** Autoras

El tema del CRM como estrategia, abarca muchas versiones y controversias, pero al final llega a afirmar que es una estrategia de marketing directo con mucho éxito en el mundo.

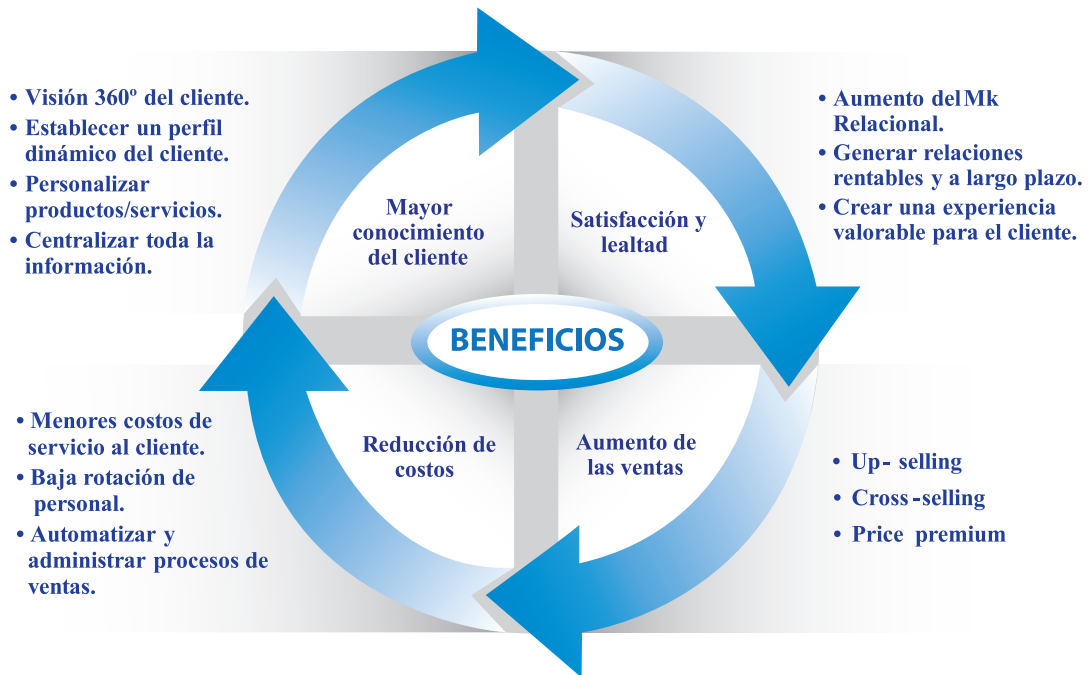
### 1.1.3 Beneficios de contar con un CRM

La adopción de una solución CRM brinda múltiples beneficios de acuerdo al enfoque que pretendan alcanzar las empresas, sin embargo a continuación en la figura 3 se detalla los principales beneficios:

- **Mayor conocimiento del cliente:** el CRM recopila amplia información sobre los clientes: sus datos personales, los servicios y productos contratados, su facturación habitual, frecuencia y lugar de compra, canales de contacto que suele utilizar, acciones comerciales ya realizadas y su respuesta en cada una de ellas, etc. De esta manera se logra identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa, permitiendo personalizar con mayor precisión y acierto las ofertas y el servicio entregados.

<sup>8</sup> GERSON Richard F: *Secrets of CRM Success*, tomado de: [www.crmguru.com/content/features/ger-son/2001\\_02\\_08.html](http://www.crmguru.com/content/features/ger-son/2001_02_08.html), 2009

Al mismo tiempo permite conocer su rentabilidad actual y futura, su grado de fidelización, las posibles acciones comerciales a realizar o qué tipo de productos se adecuan a su perfil.



**Fig. 3 Beneficios del CRM**

**Fuente:** RENART CAVA, Lluís G; CRM: Tres estrategias de éxito, Edición Gemma Tonijuan, IESE, pág. 18.

**Elaborado por:** Autoras

- **Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes:** Los clientes que reciben un trato personalizado suelen sentirse más satisfechos que los que tienen la sensación de ser un cliente más, pues al conocer en detalle los aspectos que satisfacen a los clientes y los que generan rechazo, permite un mejor desarrollo de la relación y aumenta el grado de fidelización.
- Además, no hay que olvidar que el cliente satisfecho es más propenso a recomendar a sus amigos y conocidos el producto o servicio que utiliza, siendo una forma de promoción eficaz y gratuita para la empresa.
- **Aumento de las ventas:** al mantener al cliente satisfecho y fidelizado se incrementa la posibilidad de aplicar estrategias de cross-selling (vender más productos en un mismo acto de compra), upselling (aumento del



importe de compra) y price premium (pagar un precio mayor) lo que notablemente evidencia un mayor margen en las ventas.

- **Reducción de costos:** Dirigirse al cliente de un modo coherente desde cualquier punto de la estructura de la empresa genera menores costes de atención al cliente. El cliente leal conoce los productos y servicios de la empresa y está familiarizado con su uso. En una empresa con modelo de gestión CRM, el personal encargado de atender al cliente, registra todos los contactos en una base de datos, en la que se deja constancia de los aspectos importantes de un cliente (intentos de compra, productos y servicios contratados, motivo por el cual el cliente dejó de utilizar determinado servicio, etc.). De este modo, se reducen los costes de rotación de los empleados pues los efectos negativos de la rotación de empleados son casi nulos.

#### 1.1.4. Errores en la implementación de un CRM

En el trayecto de adopción del modelo de negocio CRM se pueden presentar un sin número de inconsistencias que afectan notablemente al resultado exitoso de la misma, sin embargo en la figura 4 se cita los cuatro errores más frecuentes.



**Fig. 4 Errores del CRM**

**Fuente:** RENART CAVA, Lluís G; CRM: Tres estrategias de éxito, Edición Gemma Tonijuan, IESE, pág. 23.

**Elaborado por:** Autoras

Existen empresas que intentan poner en marcha un modelo de CRM sin haber diseñado antes una cultura organizacional con enfoque en sus clientes y sin haber definido claramente su propuesta de valor.

No existe una segmentación adecuada de los clientes, pues muchas empresas se olvidan de la importancia de conocer cuáles son los clientes más rentables de la compañía, con qué clientes se va intentar establecer una relación y qué se pretende conseguir con ella.

En el peor de los casos, muchas compañías acaban desarrollando estrategias de marketing sujetadas al CRM ya implementado, cuando lo correcto debería ser lo contrario, es decir que no existían procesos ni políticas previamente definidas.

Se implementan soluciones que no aportan nada a los objetivos de la empresa y se delega al área de informática su diseño e implementación, cuando lo conveniente sería que éstos trabajen a la par con los responsables de marketing y ventas.

Otras empresas intentan implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducir en su organización. Se suele caer en el error de pretender dar servicio al cliente y establecer una relación a largo plazo sin que los empleados tengan la mentalidad y las habilidades necesarias para ello y sin que los procesos y la cultura de la propia organización lo faciliten.

#### **1.1.5. Casos de éxito en la implementación de modelos CRM a nivel mundial**

En los Estados Unidos son muy conocidos los casos de éxito de empresas que han implementado un CRM, pero en América Latina el tema es un poco más selectivo en cuanto a empresas que lo han implementado, solo las empresas verdaderamente grandes se han animado a entrar a esta filosofía, debido a que

representa el compromiso de muchos recursos y una fuerte cultura organizacional.

Hoy aunque los sectores con mayor avance en el tema son el sector financiero y el de las comunicaciones, se encuentran casos de éxito, bastante interesantes en casi todos los sectores de la economía a nivel mundial.

A continuación se menciona algunos:

**GRUPO FINANCIERO BITAL:** Banca Mexicana encaminada a conocer las necesidades específicas de cada uno de sus clientes, así como para dar el mejor nivel de servicio y ofrecer productos a la medida a través de un análisis minucioso de su base de datos, decide implementar el modelo de negocio CRM. Ver Tabla 1.

### CASO DE IMPLEMENTACIÓN CRM



Algunos de los resultados cuantificables obtenidos por Grupo Financiero Bital desde la implantación del programa de CRM son:

- La rentabilidad aumentó 20% de los clientes en campaña.
- Se alcanzó 20% de respuesta exitosa en lanzamientos de campañas.
- El 12% de las nuevas adquisiciones de crédito provienen de las campañas de CRM.

Grupo Financiero Bital se mantiene a la vanguardia en la implementación de estrategias de CRM con la obtención, de dos importantes premios internacionales: “Latin American CRM Bank of The Year” y “Gartner CRM Excellence Award 2002”, reflejando que la implementación de un programa de CRM junto con una buena dirección puede lograr metas ambiciosas.

**Tabla 1. Caso Grupo Financiero Bital**

**Fuente:** <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/excrmlat.htm>

**Elaborado por:** Autoras

**AUDI:** Concesionaria Mexicana que decidió desarrollar una estrategia de CRM para fortalecer los lazos con sus clientes y profundizar el valor de la marca en su target. Ver Tabla 2.

### CASO DE IMPLEMENTACIÓN CRM



La estrategia de CRM de Audi México se basó en los siguientes pilares:

- Mejorar la eficiencia organizacional, a través del rediseño de procesos clave (tanto en el corporativo como en las concesionarias)
- Incrementar la satisfacción de clientes, mediante nuevos productos y servicios.
- Incrementar la lealtad de los clientes, por medio de la generación de un valor percibido de marca que va en aumento a lo largo del ciclo de vida del cliente.
- Incrementar la adquisición de clientes, comprendiendo aún más los segmentos de mercado existentes y los futuros que se generarán.

Para la gente de Audi, la implementación del modelo CRM ha significado el desarrollo de una nueva cultura laboral, en la que absolutamente todos los trabajadores tienen muy claro que nada de lo que hagan tendrá sentido si el resultado será una caída en los índices de satisfacción de sus clientes.

Actualmente Audi cuenta con una base de datos con información del 92% de los clientes. Ha creado el perfil de cada segmento de mercado (desde las cuestiones sociodemográficas como edad, sexo, etc. hasta otras de tipo psicográfico como estilo de vida). La empresa tiene un 85% de eficiencia en campañas de telemarketing (valor muy alto según los estándares de la industria). Finalmente, ha implementado el Audi InformationSystem, una herramienta que actualiza la información recabada de prospectos y clientes en las concesionarias de todo el país, de forma automática, en la base de datos corporativa, que le permite dar seguimientos personalizados a cada cliente.

#### Tabla 2. Caso Audi

**Fuente:** [www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=27218](http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=27218)

**Elaborado por:** Autoras

**DANONE:** Con 100.000 empleados, cerca de 15 billones en ventas y una red de distribución global, el Grupo Danone es el líder mundial en productos frescos cotidianos y agua embotellada, y el segundo en el ranking de galletas y tortitas. Ver Tabla 3.



### CASO DE IMPLEMENTACIÓN CRM

Para reforzar sus logros, el grupo de exportación de la compañía, Danone International Brands (DIB), consideró que era necesario estrechar sus relaciones con importadoras / distribuidoras. DIB eligió un modelo CRM para sus posibilidades de venta en Internet dando un soporte a esta oportunidad de nuevo canal de venta. Hoy en día, en el sitio Web de la compañía exportadora, los clientes pueden realizar sus pedidos u obtener información sobre los productos en cualquier momento, desde cualquier lugar en el mundo.

**Tabla 3. Caso Danone**

**Fuente:** [www.sap.com/australia/solutions/business-suite/crm/pdf/CS\\_Danone.PDF](http://www.sap.com/australia/solutions/business-suite/crm/pdf/CS_Danone.PDF)

**Elaborado por:** Autoras

**PSA PEUGEOT CITROEN:** Empresa la cual es el segundo fabricante de vehículos a motor más importante de Europa. Ver Tabla 4.



### CASO DE IMPLEMENTACIÓN CRM

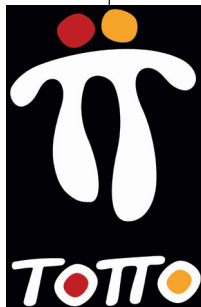
La empresa para la gestión de relaciones con el cliente, implemento el modelo de negocio CRM a través del sistema “mySAP™ CRM”, herramienta de configuración y fijación de precios en Internet, resultando ser un elemento clave en el sitio de Internet Peugeot específico del país. El propósito del proyecto, dirigido por Accenture, fue ayudar a Peugeot a comprender mejor las expectativas de los clientes, con el objetivo de crear fidelidad, ganar nuevos clientes y reforzar las relaciones con sus concesionarios mediante su red.

**Tabla 4. Caso Peugeot**

**Fuente:** [www.thefreelibrary.com/Group+PSA+Peugeot+Citroen+Chooses+PeopleSoft+CRM%3B+Leading+Auto...-a097054941](http://www.thefreelibrary.com/Group+PSA+Peugeot+Citroen+Chooses+PeopleSoft+CRM%3B+Leading+Auto...-a097054941)

**Elaborado por:** Autoras

**TOTTO:** Es una compañía con 20 años en el mercado que cuenta con 149 puntos de venta en Colombia y presencia internacional en 17 países. Actualmente posee una línea amplia de productos y referencias. Ver Tabla 5.



### CASO DE IMPLEMENTACIÓN CRM

Con el objetivo de aumentar la fidelidad de los clientes más importantes, buscando con ello incrementar la rentabilidad del negocio, deciden diseñar e implementar el modelo CRM con los que consiguen grandes resultados como:

- Definición del modelo de Segmentación por Valor y Lealtad
- Profundidad en el conocimiento de compra del cliente  
( Dónde Compran, Cuándo, Qué y Cada Cuánto compran)
- Tasa de efectividad clientes inscritos al programa: 57,1%
- Incremento del ticket promedio en los clientes de CRM: 193%
- Ventas en clientes CRM sobre total ventas: 4,4%
- Costo promedio por contacto Clientes Plan de Fidelización: \$2.507
- Tasa de efectividad envío de mails: 100%
- Tasa de efectividad lectura de mails: 61%
- Tasa Promedio Redención campañas: 15%

**Tabla 5. Caso Totto**

**Fuente:** <http://www.arkix.com/web/CRM/Casosde%C3%A9xito/Totto.aspx>

**Elaborado por:** Autoras

Los casos de éxito analizados también señalan que implementar un CRM es un proceso paulatino en el que hay que comprobar cómo reaccionan los clientes ante cada uno de los elementos de la estrategia relacional, donde no hay que realizar inversiones de golpe y en el que los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo. Por lo tanto, son proyectos a mediano y largo plazo.

También se ha demostrado que las nuevas tecnologías son una herramienta que permite hacer realidad la estrategia de relación con el cliente definida por la empresa. Pero en ningún caso deben ser el eje central del proyecto o el punto de

partida del mismo. Y es fundamental, por último, contar con el apoyo de todos los niveles dentro de la organización, dada la incidencia estratégica que tienen los proyectos CRM, su prolongación en el tiempo y la necesaria implicación por parte de las distintas áreas de la compañía.

## **1.2. CRM en el Ecuador y Latinoamérica**

### **1.2.1. Situación de la cultura CRM en Latinoamérica y Ecuador**

Los cambios que se originaron en la economía mundial entre los años 80's y 90's han generado diversas y complejas consecuencias cuyas manifestaciones podemos observar hoy en diversos campos de la actividad humana. Las relaciones sociales, culturales, políticas, económicas, comerciales, y financieras, aparecen hoy en día con un perfil completamente diferente si éstas se observaran desde la perspectiva de esos años.

El mundo del comercio y las tecnologías de información es radicalmente distinto al que conocieron los miembros de la generación anterior. Actualmente, los fenómenos que se originaron producto de la “globalización” de la economía, han obligado a las organizaciones a crear, mantener y desarrollar un nuevo modelo orientado hacia la competitividad con una visión mucho más amplia e integral en relación a la actividad que desarrollan. Entendiendo la competitividad como la facultad de una persona, organización, empresa, producto o marca, de ser preferida en relación a las opciones competidoras más cercanas.<sup>9</sup>

En el Ecuador, la estrategia de negocio CRM nació como una moda. Si bien es cierto, algunas compañías intentaron crear y utilizar bases de datos de clientes, la realidad actual es que no han tenido un desarrollo adecuado de sus estrategias enfocadas al cliente.

Con el pasar de los años las empresas ecuatorianas y Latinoamericanas han estado en constante evolución tratando de diferenciarse de sus competidores a través de diversas estrategias: diferenciación, reducción de costos, mejora en los procesos, todo con el objetivo de seguir siendo competitivas.

---

<sup>9</sup> JEZLEN (2010). [ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Crm-Ensayo/624220.html>], **CRM ensayo**.

Una reciente encuesta, a más de 400 ejecutivos de Latinoamérica revela que la mayoría de las empresas medianas y pequeñas de la región todavía están en las etapas de aprendizaje de las soluciones CRM.<sup>10</sup>

En empresas ecuatorianas así como también en empresas Latinoamericanas el término CRM ha surgido como respuesta a una diferenciación que cada vez es más difícil alcanzar, pues bajar precios ya no es una forma de estimular las ventas. Como propone el CRM, el desafío es entender al consumidor y saber qué es lo que los diferencia de los demás clientes. Si las empresas son capaces de entender quién es el cliente, será entonces que podrán satisfacer mejor sus necesidades.

En el Ecuador uno de los principales problemas que se presenta, es que todos los clientes y usuarios quieren obtener el menor precio, pero ser apreciados y atendidos de manera personalizada. Por lo que se ha escuchado y difundido la idea del CRM como un modelo de gestión que incluye a toda la organización y de soluciones a esta problemática.

Algunas empresas ecuatorianas comienzan a tener iniciativas de la implementación de un CRM y dan sus primeros pasos con la construcción de programas de CRM operativo, en los cuales se tiene como prioridad la unificación de la bases de datos, la elaboración de un tipo de hoja de vida de los clientes, e incluso algunas de éstas empresas contratan consultores externos o empresas de tecnología para su asesoramiento e implementación.

Las organizaciones ecuatorianas consideran que la información es la base fundamental si desean realizar la implantación de un modelo CRM, por lo que es esencial contar con las mejores fuentes para obtenerla. Según una publicación realizada por el Diario El Universo, menciona que “dentro de una de las fuentes, y considerada entre las mejores, se encuentran los colaboradores de la empresa”, tanto los ejecutivos como los de atención

---

<sup>10</sup> VALDES M. (2010). [<http://www.gestiopolis.com>], **Las expectativas del éxito de CRM en Latinoamérica.**



al cliente. De la misma manera la publicación del diario El Universo nos afirma que el grupo de “atención al cliente, es quizás, en la mayoría de organizaciones, el que menor cuidado recibe por parte de la empresa”, cometándose un gran error. Un colaborador de atención al cliente puede obtener la mayor cantidad de información de los clientes, por lo que se considera importante que el trabajador esté correctamente capacitado.

Es importante realizar un trabajo muy duro con todos los miembros de la organización una vez que se ha decidido el cambio puesto que una cultura de CRM correctamente implementada por las empresas ecuatorianas permitirá que el modelo brinde resultados efectivos, logrando volver a las organizaciones más competitivas entre sus competidores y dentro del mercado.

### 1.2.2. Empresas que proveen soluciones y consultoría en CRM

Actualmente en el país existen algunas empresas que proveen soluciones y consultoría en CRM, en la tabla continua se detalla información sobre las más destacadas:

**WALKER BRAND:** Equipo de más de diez años de experiencia que traza el camino de las marcas para llegar a un nuevo tipo de consumidor móvil, hiper conectado y que sabe lo que quiere, buscando ponerse en los pies de sus clientes para concebir soluciones de marketing que los acerque cada vez más a sus consumidores de manera eficiente, siempre con estrategias personalizadas sólidas y que puedan generar resultados comerciales. Ver Tabla 6.



**Tabla 6. Walker Brand**

**Fuente:** [www.walkerbrand.com](http://www.walkerbrand.com)

**Elaborado por:** Autoras

**ESTRATEGIUM:** Consultora especializada en la generación de resultados estratégicos a través de dos pilares: Equipo y Estrategia. Ver Tabla 7.



**Tabla 7. Estrategium**

**Fuente:** [www.estrategium.com.ec/publicaciones/68-crm-en-el-ecuador--icentro-de-rehabilita](http://www.estrategium.com.ec/publicaciones/68-crm-en-el-ecuador--icentro-de-rehabilita)

**Elaborado por:** Autoras

**GRUPO PROVEDATOS:** Empresa constituida con el objeto de desarrollar sistemas de gestión empresarial para ayudar a pequeñas, medianas y grandes empresas a manejar en forma profesional todos los procesos administrativos y financieros. Ver Tabla 8.



**Tabla 8. Grupo Provedatos del Ecuador S.A.**

**Fuente:** [www.grupoprovedatos.com](http://www.grupoprovedatos.com)

**Elaborado por:** Autoras

**DYNAMIA:** Implementación de soluciones de gestión de clientes, capacitación y asesoría en servicio al cliente, fidelización de clientes, implementación de soluciones de software CRM. Ver Tabla 9.



**Tabla 9. Dynamia Networks**

**Fuente:** [http://ecuador.acambiode.com/empresa/dynamia\\_292902](http://ecuador.acambiode.com/empresa/dynamia_292902)

**Elaborado por:** Autoras

**FUGU STUDIO CREATIVO:** Empresa que nace en el sector de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación. Especialistas en el desarrollo e implantación de soluciones en internet que permiten a las empresas y organizaciones mejorar sus procesos y modelos de negocio a la vez que les sirven para identificar nuevas oportunidades. Ver Tabla 10.



**Tabla 10. Fugu Studio Creativo**

**Fuente:** <http://www.fugu.ec/index.php/mapa-del-sitio.html>

**Elaborado por:** Autoras

### 1.2.3. Casos de éxito en la implementación de modelos de negocio CRM en el Ecuador.

Existe una gran cantidad de empresas tanto medianas como grandes y de diversos sectores del mercado que han implementado, ya, el modelo de negocio CRM y se han madurado mucho en los diferentes tipos de programas de recompensa y lealtad.

Algunas empresas por su trayectoria y bastos esfuerzos han logrado implementar con éxito este modelo de negocio; como es el caso de:

**BANCO DE GUAYAQUIL:** Es una institución financiera de banca universal con base en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Ver Tabla 11.

## BANCO DE GUAYAQUIL



Con la implementación del modelo de negocio CRM, el Banco logra una atención más personalizada con sus clientes, la centralización de la información a nivel comercial y el incremento en las ventas de sus productos. El modelo le ha permitido visualizar el número de ventas por empleado, las oportunidades que se abren con los clientes y los requerimientos atendidos diariamente.

### Tabla 11. Caso Banco de Guayaquil

**Fuente:** [www.microsoft.com/ecuador/casosdeexito/BancodeGuayaquil.aspx](http://www.microsoft.com/ecuador/casosdeexito/BancodeGuayaquil.aspx)

**Elaborado por:** Autoras

**BANCO DEL PICHINCHA:** Es el mayor banco privado, por capitalización y número de depositantes, en el Ecuador. Ver Tabla 12.

## BANCO DEL PICHINCHA



La entidad bancaria utiliza el modelo CRM como plataforma comercial y de administración de sus clientes. Con la implementación del CRM, Banco Pichincha desea alcanzar sus objetivos ambiciosos, de obtener una ventaja competitiva en el mercado financiero.

La estrategia CRM le ha permitido al Banco medir la productividad de sus ejecutivos de cuenta, realizar procesos estructurados de ventas, los cuales puedan ser monitoreados y controlados por los gerentes de la fuerza comercial. A su vez puede también registrar las visitas, gestionar las ventas, oportunidades, actividades con el cliente, monto de ventas, seguimiento y en general cualquier actividad relacionada con la cartera de clientes asignada a cada responsable de cuenta.

### Tabla 12. Caso Banco del Pichincha

**Fuente:** <http://www.sonda.com/noticia/190/>

**Elaborado por:** Autoras

**BIC:** Compañía Francesa fundada en 1945, con presencia en Ecuador, conocida por hacer productos desechables de bajo coste incluyendo encendedores, bolígrafos (bolígrafo BIC) y máquinas de afeitar. Ver Tabla 13.



La empresa visualizó a la implantación de un modelo CRM como una inversión inicial un poco fuerte por los elementos a utilizar. Con el tiempo y su experiencia en el mercado la empresa se enfocó en medir los resultados no a corto plazo sino a mediano o largo plazo, generando de esta manera un mayor ahorro, utilidad y crecimiento sostenido. Su finalidad como organización con este modelo fue la de introducirse en el mundo de la tecnología, para así obtener un mayor margen de rentabilidad y poder diferenciarse de la competencia como una organización innovadora.

**Tabla 13. Caso Bic**

**Fuente:** [www.bicworld.com/es/homepage/homepage/](http://www.bicworld.com/es/homepage/homepage/)

**Elaborado por:** Autoras

**GRUPOMEPE – Concesionarios Chevrolet:** Empresa dedicada a la comercialización y venta de vehículos. Ver Tabla 14.



La organización implementó un modelo de CRM pre-venta en sus concesionarios con el fin de optimizar el proceso comercial para la venta de vehículos, logrando un manejo efectivo de la información de sus clientes para evitar procesos operativos repetitivos y a la vez la implementación de puntos de venta a nivel nacional.


**Tabla 14. Caso Concesionarios Chevrolet**

**Fuente:** [www.plus-projects.com/cms/casos-de-estudio-crm/35-grupo-mep.html](http://www.plus-projects.com/cms/casos-de-estudio-crm/35-grupo-mep.html)

**Elaborado por:** Autoras

**NISSAN ECUADOR:** NISSAN Es un fabricante japonés de automóviles. Está entre las principales compañías automotrices en términos de producción anual de vehículos. Ver Tabla 15.

**NISSAN**



A NISSAN la implementación de un CRM le ha permitido alinearse al enfoque de su marca la cual se basa en sus clientes y en su satisfacción.

La empresa busca la manera de fortalecer los lazos no solo comerciales sino también emocionales. Es por esto que NISSAN con la aplicación del modelo CRM refuerza su compromiso de fortalecer la relación con sus clientes, prestándoles siempre las innovaciones de la marca y compartiendo sus buenas noticias con cada uno de ellos.


**Tabla 15. Caso Nissan**

**Fuente:** [marketingmusica.wordpress.com/2012/01/31/nissan-caso-de-estudio-del-social-crm/](http://marketingmusica.wordpress.com/2012/01/31/nissan-caso-de-estudio-del-social-crm/)

**Elaborado por:** Autoras

**ARTEFACTA:** Empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos. Ver Tabla 16.

**ARTEFACTA**



Aplicó su modelo de CRM con la implementación y desarrollo de su línea de crédito a través de su tarjeta “facilita”.

La empresa tuvo como principal objetivo lograr la lealtad por parte de sus clientes, conociendo de los mismos sus necesidades y exigencias. Creándose por esta razón la tarjeta como una ventaja competitiva diferenciada, destinada al fortalecimiento de las relaciones con sus clientes.

**Tabla 13. Caso Bic**

**Fuente:** [www.bicworld.com/es/homepage/homepage/](http://www.bicworld.com/es/homepage/homepage/)

**Elaborado por:** Autoras

Otras de las empresas ecuatorianas que han puesto en práctica la implementación de un CRM logrando fortalecer las relaciones con sus clientes y con esto la fidelización de los mismos son: Colegio Menor San Francisco, Grupo Quirola, Fybeca, Compuequip Dos, Ministerio

### **1.3. Conclusiones**

Al final de este capítulo se concluye:

- El modelo de negocio CRM fue creado con la finalidad de que las empresas pasen de darle importancia a la simple entrega de un producto, a preocuparse por la administración de las relaciones con sus clientes.
- La estrategia CRM comprende la metodología, disciplina y tecnología que pretende automatizar y mejorar los procesos de negocio con impacto en el cliente para incrementar beneficios de la empresa a través de la optimización, personalización y fidelización del cliente.
- El CRM debe ser considerado más como una estrategia a nivel corporativo que una herramienta tecnológica. Por lo que resulta necesario identificar los procesos centrales de generación de valor para el cliente y alinearlos a la Estructura y Cultura de cada organización.
- Las empresas deben aprovechar los datos que cada día entregan los clientes en los distintos canales y líneas de negocio, para convertirlos en información. Pues al obtener la mayor cantidad posible de información sobre los clientes, como lo son sus datos personales, necesidades, preferencias, quejas, consultas,
- se podrá convertir dicha información en una ventaja competitiva a la hora de asegurar su segmento de mercado.
- El aporte de una estrategia CRM a las empresas involucra un proceso de gestión de las relaciones con los clientes inicialmente preferenciales con un conocimiento completo del individuo, en donde la información introducida



en un software arroja información cruzada de toda la base de clientes, con el fin de que los interesados tomen las mejores decisiones en lo referente a captación, retención y fidelización de los actuales y potenciales clientes.

- Para el Ecuador, el desarrollo e implementación de modelos CRM es apenas naciente. Las empresas actualmente han empezado a dar sus primeros pasos con inversiones en soluciones destinadas a call centers, web sites, etc., es decir que en donde tiene un campo importante de acción, aún hace falta inversión en soluciones que integren, consoliden y distribuyan la información de los clientes a todos los niveles de la organización en donde se la necesite, para explotar el conocimiento a favor de las empresas.
- Es importante mencionar que en general el consumidor ecuatoriano no practica una cultura de servicio, y que, se desenvuelve en un ámbito competitivo muy frágil, por lo que las empresas que brinden a sus clientes comodidades, facilidades y altos niveles de servicio, que aún no se conocen en el mercado, conseguirán obtener resultados satisfactorios, generando mayores ganancias e incluso ampliaciones en sus capacidades y alcances en el mercado.
- Aunque aún falta mucho por hacer, es claro que en el Ecuador se ha emprendido un camino sin retorno, donde lo más importante es entender que más que productos las compañías tienen que preocuparse por sus clientes y que en su esfuerzo y conocimiento están las claves del éxito para lograr ventas, fidelidad y rentabilidad.

## **CAPITULO II**

### **2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA (DIAGNÓSTICO ACTUAL)**

#### **2.1 Análisis del entorno externo**

##### **2.1.1 Análisis de factores ambientales**

###### **2.1.1.1 Entorno Económico**

Los factores económicos afectan el poder de compra e influyen en los patrones de gastos de los consumidores lo que provoca un impacto directo en las relaciones de producción, distribución y consumo de las empresas.

Para el análisis del entorno económico de la empresa “Almacenes Espinoza” se ha tomado en cuenta los siguientes factores:

###### **Producto Interno Bruto (PIB)**

“El PIB es resultado del nivel de consumo, gasto público, inversión, exportaciones e importaciones que mantiene la economía en un periodo determinado de tiempo.”<sup>11</sup>

El Producto Interno Bruto (PIB) de Ecuador creció 7,78% en 2011 para ubicarse en \$ 26.928,2 millones, frente a una expansión de 3,58% en 2010 y una proyección de 5% en 2012.<sup>12</sup>

---

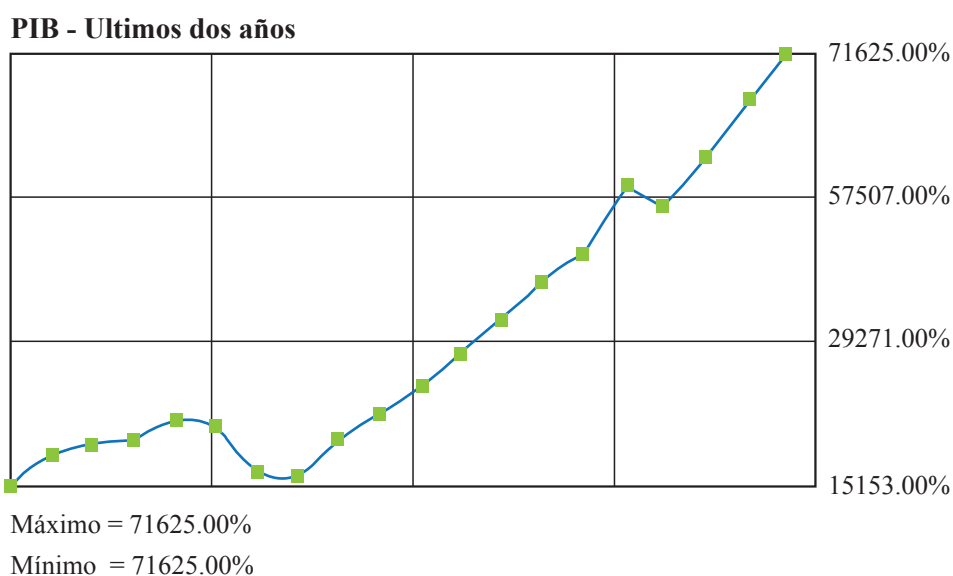
<sup>11</sup> EKOS. (2012). [<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=279>], **Ecuador de cara al 2012, el reto es financiar el déficit.**

<sup>12</sup> EL TELEGRAFO. (2012). [[http://190.95.205.35/index.php?option=com\\_zoo&task=item&itemid=34404&Itemid=11](http://190.95.205.35/index.php?option=com_zoo&task=item&itemid=34404&Itemid=11)], **PIB alcanzó los 26.928 millones el año pasado**

Los quince sectores de los que depende el PIB por industrias, cinco representan el 66,5% de la cifra y tienen crecimientos entre 7,11% y 3,32% y una caída del -5,74%, en el caso de la explotación de minas y canteras (petróleo). Mientras los otros diez, que equivalen al 33,50% del PIB, tienen seis porcentajes que muestran crecimiento y cuatro que señalan caída.

De los sectores con mayor peso en este índice el mayor crecimiento, según el Banco Central, es el comercio que significa el 15,17% del PIB y tiene un incremento del 7,11%. <sup>13</sup>

En términos anuales, en el año 2011, las actividades económicas que presentaron una mayor contribución a la variación del PIB, fueron la construcción 2%, otros servicios con 1,52%; manufactura con 0,96% y comercio con 0,95%. <sup>14</sup> Ver figura 5.



**Fig. 5 PIB Ecuador**

**Fuente:** <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

**Elaborado por:** Autoras

<sup>13</sup> EL UNIVERSO (2010) [<http://www.ecuadorinvierte.com/bolsa-de-guayaquil/sectores-con-mayor-peso-en-el-pib-crecen-a-menor-ritmo-que-el-resto>], **Sectores con mayor peso en el PIB crecen a menor ritmo que el resto**

<sup>14</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro042012.pdf>], **Estadísticas Macroeconómicas.**

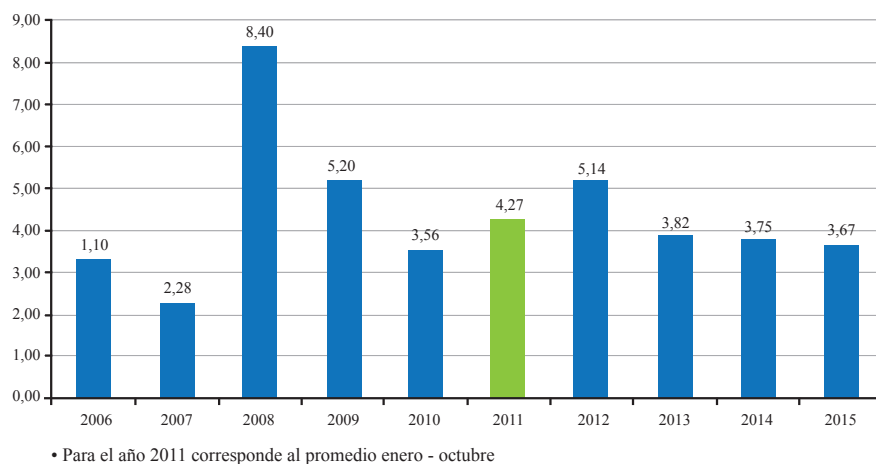
Por lo mencionado anteriormente se puede visualizar que el PIB de Ecuador está en crecimiento con relación a años anteriores. En especial el aporte del sector comercial es importante pues logra que la industria se dinamice.

### Tasa de inflación

“La inflación, en economía, es el incremento generalizado de los precios de bienes y servicios con relación a una moneda sostenido durante un período de tiempo determinado.”<sup>15</sup>

El Ecuador cerró en mayo 2012 con una inflación de 0,35%, un porcentaje mayor al mismo mes del año anterior cuando fue de 0,02% y menor a abril de este año que fue 0,82%. La inflación anual fue 4,23% y la acumulada 2,77%.<sup>16</sup>

Según el INEC “La inflación promedio anual prevista para el período 2012-2015 es de 4.1%, teniendo una tendencia decreciente que pasa de 5.14% en 2012 a 3.67% en 2015”, representado en la figura 6.



**Fig. 6 Inflación promedio anual**

**Fuente:** <https://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Su-puestos%20Macro2012-2015.pdf>

**Elaborado por:** Autoras

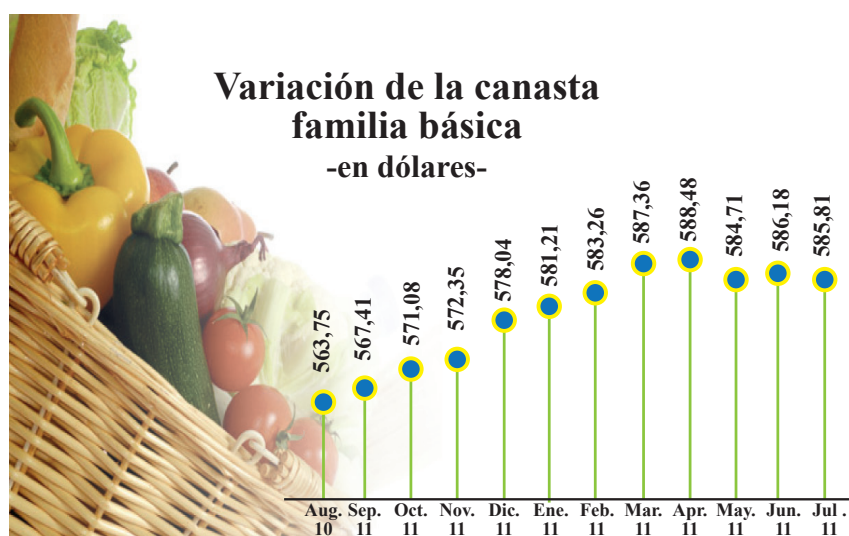
<sup>15</sup> WIKIPEDIA. Última modificación (2013). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>], Inflación.

<sup>16</sup> INEC. (2011). [<http://andes.info.ec/2010-2011.php?p=66896>], Ecuador en cifras.

## Canasta Básica

“La canasta básica es el conjunto de bienes y servicios indispensables para que una persona pueda cubrir sus necesidades básicas a partir de su ingreso”.<sup>17</sup>

La Canasta Básica Familiar ecuatoriana llegó en el mes de abril del 2012 a 588,48 USD, mientras que los ingresos mensuales familiares alcanzaron en el mismo mes los 545,07 USD. Lo que significa que los ingresos familiares cubren tan solo el 92,6 % de la Canasta Básica.<sup>18</sup> Ver figura 7.



**Fig. 7 Canasta Básica Familiar**

**Fuente:** Ecuador en Cifras.com

**Elaborado por:** Autoras

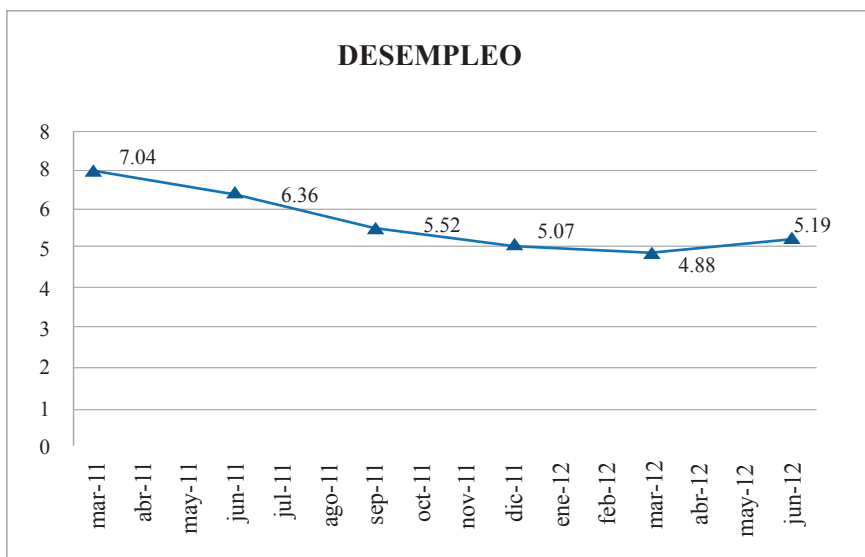
Con la información antes mencionada se puede decir que la población deja de consumir productos fuera de la canasta básica por su limitación de su poder adquisitivo poniendo en riesgo a los comerciantes de los mismos.

<sup>17</sup> ESMAS. (2013). [<http://www.esmas.com/finanzaspersonales/555637.html>], ¿Sabes que es canasta básica?

<sup>18</sup> ANDES. (2012). [<http://andes.info.ec/econom%C3%AD/2140.html>], Los ingresos familiares cubren el 92,6 % de la Canasta Básica correspondiente al mes de abril

## Desempleo

La tasa de desempleo en Ecuador bajó al 4,9% (226.546) en marzo 2012; en comparación con el mismo mes del año anterior que se ubicó en el 7% (313.952) e incluso con el 5,1% que se registró al cierre del 2011.<sup>19</sup> Ver figura 8.



**Fig. 8 Desempleo**

**Fuente:** Ecuador en Cifras.com

**Elaborado por:** Autoras

También se observa que la tasa de ocupación plena se mantiene, tanto en marzo como en diciembre está en el 49,9% (2'314.594). Sin embargo, en marzo del 2011 estuvo en el 41,2% (1'836.028). La población económica activa es 4'637.828.<sup>20</sup>

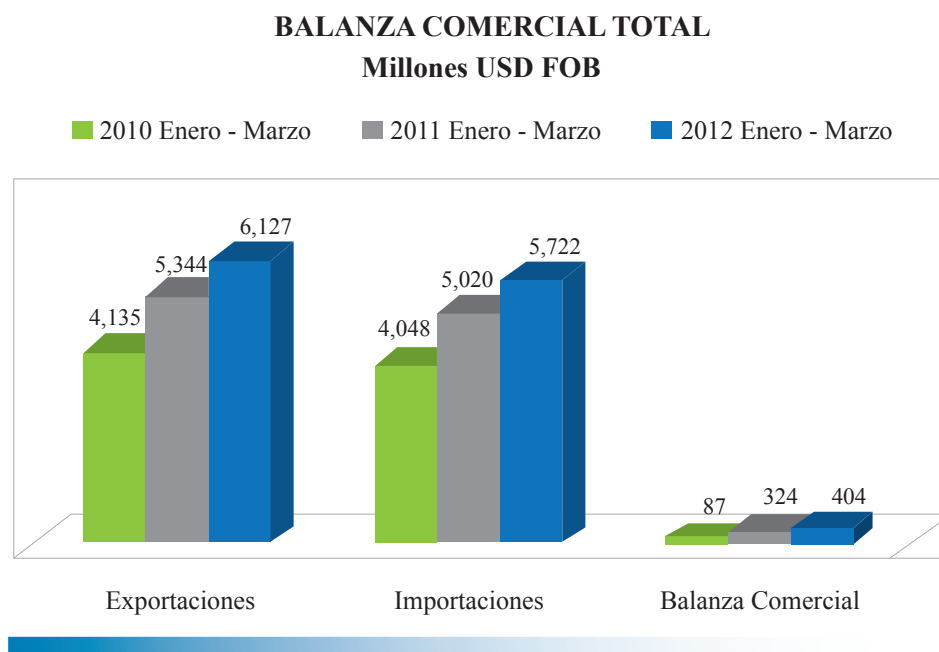
Según datos del INEC, “en el país, 2'314.594 personas tienen empleo pleno, de las cuales el 80,9% trabaja en empresas privadas y en el sector público labora el 19,1% restante de la población empleada”

<sup>20</sup> Ibidem, p. 29

Es bueno para la economía del país tener una tasa de desempleo decreciente, pues esto dinamiza el comercio, beneficiando a los diferentes sectores productivos.

### Balanza Comercial

Al cierre de Marzo del 2012 se presenta una mejora del 25% en el saldo de Balanza Comercial Total pasando de un superávit de USD 324 millones en Marzo del 2011, a un superávit de USD 404 millones en Marzo del 2012. Las Exportaciones crecieron un 15% al comparar los mismos períodos de 2011 y 2012 mientras que las importaciones crecieron un 14%. El crecimiento es sostenido pues al verificar y comparar las exportaciones del período Ene-Mar de 2010 con las del mismo periodo en 2012 se puede registrar también un crecimiento del 48% para una Tasa de Crecimiento Promedio Anual (TCPA) del 22% para el período 2010-2012 meses de Enero-Marzo <sup>21</sup> Ver figura 9.



**Fig. 9 Balanza Comercial**

**Fuente:** Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, PRO ECUADOR

**Elaborado por:** Autoras

<sup>21</sup> PRO ECUADOR. (2012). [[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/PROECUADOR\\_IC\\_02-17.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/PROECUADOR_IC_02-17.pdf)], **Boletín de Comercio Exterior**

La importancia del estado de la balanza comercial es el que ésta puede mostrar la capacidad productiva y competitiva del país. Un superávit demuestra que las importaciones están disminuyendo, ya sea porque las empresas locales pueden abastecer al mercado en condiciones más competitivas, los productos que antes se importaban, o porque las personas han cambiado sus preferencias por el consumo de productos nacionales.

#### **2.1.1.2 Entorno Político**

El entorno político estudia cómo las decisiones políticas, el manejo de las leyes, la estabilidad del país, las relaciones y acuerdos económicos con otros países y la ideología del Gobierno pueden afectar a la actividad de las empresas.

En este aspecto para “Almacenes Espinoza” se han determinado los siguientes factores de estudio:

##### **Estabilidad Política**

Durante los últimos cuatro años, se ha producido importantes cambios políticos e institucionales en Ecuador, teniendo como particular la aprobación por referéndum de una nueva constitución en septiembre de 2008 y la reelección del Presidente Rafael Correa en el 2009.

La política gubernamental durante los últimos años se ha mantenido enfocada en mejorar el gasto social del Gobierno en educación y en promover oportunidades económicas sostenibles mediante el apoyo al desarrollo de las PYMES.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> ES. (2011-2013). [[http://eeas.europa.eu/ecuador/csp/11\\_13\\_mtr\\_summary\\_es.pdf](http://eeas.europa.eu/ecuador/csp/11_13_mtr_summary_es.pdf)], **Revisión Intermedia 2011- 2013 ECUADOR.**



El Ecuador ha presentado una inestabilidad política a lo largo del tiempo, según Nidia Arrobo Rodas, en su Análisis de la realidad nacional del Ecuador, “el país ha llegado al punto de tener en nueve años al menos ocho jefes de estado, lo cual imposibilita la gobernabilidad y creación de políticas de estado a favor del pueblo.”

Actualmente la credibilidad del Presidente Correa, es un elemento paradigmático para el análisis de la situación política; pues su liderazgo se ha ido forjando en lo profundo de los sectores populares, especialmente del sector urbano y campesino de la región costa; así mismo amplias masas de la clase media, mantiene la esperanza en la revolución ciudadana; ello se ha demostrado a través de encuestas realizadas por diferentes fuentes.<sup>23</sup>

Pese a este aspecto, se podría presentar una desventaja, ya que al estar próximos a elecciones presidenciales, el Ecuador no se muestra como un país estable y confiable, afectando así a la empresa “Almacenes Espinoza” en el normal desarrollo de sus actividades comerciales dentro del mercado actual.

### **Nueva Constitución**

El programa del gobierno actual se basó en la idea de lanzar el socialismo del siglo XXI, para lo que en septiembre de 2008 se aprobó la constitución número 20 de la historia de Ecuador.

Esta constitución ampara numerosos derechos de los ciudadanos y concede derechos a la naturaleza, reconoce los derechos territoriales de las poblaciones indígenas e introduce un “quinto poder”, el Consejo de Participación Ciudadana y Control Social.

---

<sup>23</sup> LA HORA DE LOS TRABAJADORES. (2011). [<http://lahora2008.blogspot.com/2011/08/situacion-politica-y-accion-de-gobierno.html>], **Situación Política y Acción de Gobierno.**

Ecuador posee un marco constitucional y jurídico adecuado que define los derechos humanos y los mecanismos que garantizan su protección. Desde la entrada en vigor de la nueva constitución, el Gobierno ha realizado progresos importantes en un gran número de ámbitos vinculados a la protección de los derechos humanos, en particular el marco jurídico del trabajo de los menores y la afiliación patronal.<sup>24</sup>

La nueva Constitución no ha realizado grandes innovaciones sino más bien se ha centrado en hacer cumplir normativas que durante años habían estado solo escritas, apuntándolas a favor de un cambio radical en el modelo de desarrollo y en la orientación de la economía de las clases sociales olvidadas.

### 2.1.1.3 Entorno Político

El entorno social desarrolla el estudio de las poblaciones humanas a partir de determinadas características denominadas demográficas, como el número de individuos, su concentración, ubicación geográfica, edad, género, etnia, ocupación, etc.

La importancia del análisis de este factor, desde el punto de vista del marketing, radica en que la demografía estudia a las personas y son estas las que conforman los mercados. Así, cambios en las características demográficas de los mercados objetivos, implicaran probablemente revisiones de las estrategias de marketing y su efecto sobre la actividad comercial.<sup>25</sup>

Para el análisis externo de la empresa “Almacenes Espinoza” se toma en consideración los siguientes factores:

---

<sup>24</sup> ES. (2011-2013). Op. Cit..p. 33

<sup>25</sup> CASADO A y SELLERS R.: *Dirección de Marketing Teoría y Práctica*, Editorial Club Universitario, 2006, p. 56.

## **Tamaño de la población**

El tamaño de la población es el promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes de un país, como resultado de un superávit o déficit de nacimientos y muertes y el balance de los migrantes que entran y salen.<sup>26</sup>

La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de sus habitantes en lo referente a infraestructura, recursos y empleo.

En el Ecuador actualmente somos 15.397.397 millones de habitantes,<sup>27</sup> con un crecimiento poblacional de aproximadamente 2% anual, el cual se debe tomar en cuenta para proyecciones empresariales, ya que de esta forma se puede plantear una ventaja competitiva.

## **Estructura de la población**

La estructura de la población clasifica a los integrantes de una determinada población, teniendo en cuenta variables como: edad, sexo, religión, idioma, origen étnico, etc.

En este factor externo las empresas deben centrar su atención en las variables mencionadas anteriormente, según su conveniencia, dependiendo del grupo objetivo al que se quiera llegar.

Según datos publicados por el INEC sobre el censo de población y vivienda 2010, se evidenció ciertas peculiaridades en la evolución del comportamiento del país, las cuales reflejan una tendencia a tener una demografía propia de un país desarrollado. Entre algunas características,

---

<sup>26</sup> CIA World Factbook. (2012). [<http://www.indexmundi.com/es>], **Ecuador Tasa de Crecimiento.**

<sup>27</sup> INEC. (2013). [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>], **Ecuador en Cifras.**

el acceso a tecnologías por sus habitantes que llega a un considerable porcentaje. La pirámide poblacional muestra una tendencia cada vez más perpendicular, lo que denota, menor número de hijos por pareja, mayor porcentaje de adultos mayores, y una población que en la actualidad su mayoría está en edad de trabajar.

La sociedad ecuatoriana en su mayoría oscila entre los 20 y 35 años convirtiéndose en una población productiva. Donde la proporción entre mujeres y hombres es del 50.4% y 49.6% respectivamente. A su vez el 71.9 % se identifica como mestizo.<sup>28</sup>

### **Distribución de la población**

El objetivo de la distribución poblacional es analizar y explicar cómo se agrupa la población humana sobre un territorio, en un tiempo determinado, bajo factores dinámicos de índole físico y social.

La población ecuatoriana se encuentra irregularmente repartida. Hasta hace poco tiempo la Sierra acogía a la mayor parte de la población, pero hoy en día la Costa tiene casi la mitad de los ecuatorianos.

El Oriente, por el contrario, está menos poblado, todo ello debido a un proceso de migración interna.<sup>29</sup>

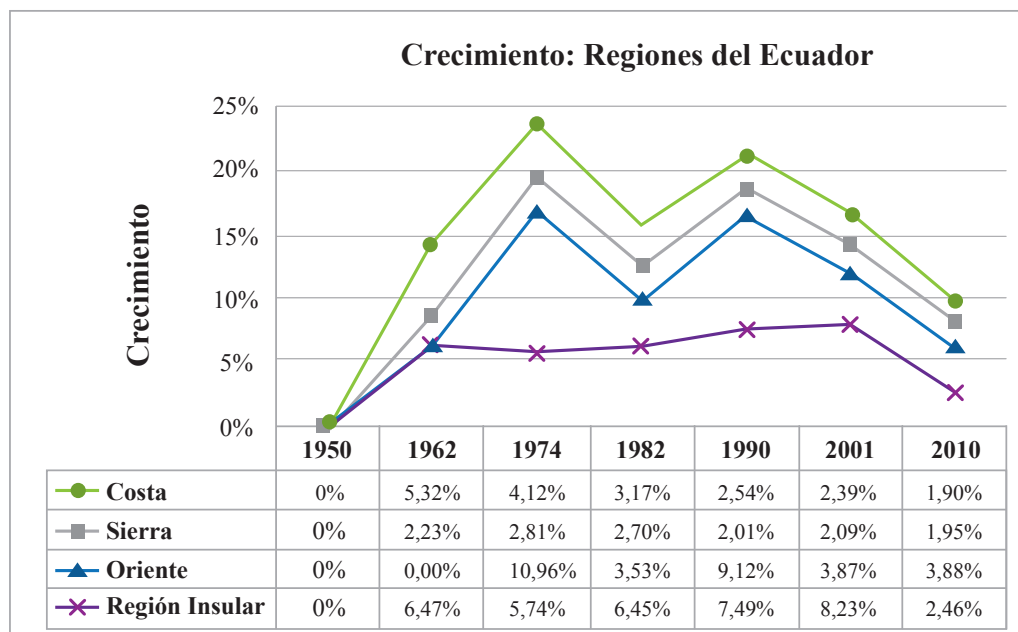
Se determinó que Guayas es la provincia que registró mayor número de habitantes, seguida de Pichincha. En cuanto a la densidad demográfica, existen 55,8 habitantes por kilómetro cuadrado. Es así que las provincias con mayor densidad poblacional son Pichincha, con 269,5 habitantes, y Guayas, con 227,5 por km.<sup>30</sup> Ver figura 10

---

<sup>28</sup> INEC. (2001). [<http://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2011/09/01/segun-los-resultados-del-censo-en-ecuador-hay-14483-499-de-habitantes/>], **Según los resultados del censo, en Ecuador.**

<sup>29</sup> LA GUIA. (2011). [<http://geografia.laguia2000.com/geografia-de-la-poblacion/ecuador-poblacion>], **Ecuador: Población.**

<sup>30</sup> INEC. (2011). [<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/179976-inec-ecuador-tiene-14-306-876-habitantes/>], **INEC: Población Ecuador**



**Fig. 10 Crecimiento Poblacional por Regiones**

**Fuente:** [http://pydlos.ucuenca.edu.ec/portal\\_migracion/index.php/estadisticas/61-censos/609-tasa-de-crecimiento-de-la-poblacion-en-regiones-del-ecuador](http://pydlos.ucuenca.edu.ec/portal_migracion/index.php/estadisticas/61-censos/609-tasa-de-crecimiento-de-la-poblacion-en-regiones-del-ecuador)

**Elaborado por:** Autoras

Cabe mencionar que la mayor parte de la población de la Costa está asentada cerca al mar y la población de la Sierra en los valles interandinos; en cambio, en la Amazonía se ha dispersado en varios núcleos localizados en diferentes sitios de la región..

#### 2.1.1.4 Entorno Tecnológico

La sociedad actual está en un período de constantes e impresionantes cambios tecnológicos, es así que, la tecnología constituye una fuerza ambiental de importancia, pues persigue los inventos o innovaciones existentes, que ayudan a mejorar y simplificar procesos empresariales enfocados en dimensiones como calidad, servicio y relaciones.

En el caso de “Almacenes Espinoza” es necesario que no se descuide los factores que posteriormente se mencionan:

## Desarrollo Tecnológico

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no estén atentos a los cambios tecnológicos se encontraran con que sus productos son obsoletos y por ende quedaran fuera del mercado.

Las actuales características del ámbito tecnológico de Ecuador lo han ubicado en el puesto 108 (entre 138 países) del análisis realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).

A nivel global y regional la capacidad tecnológica de Ecuador lo ubica en los puestos más bajos, esto a pesar del evidente incremento en el uso de Internet (suba de un 3.3% entre 2008 y 2010) y telefonía móvil (suba de un 10.2% en el mismo período) en el país, que indican los últimos datos del Censo 2010.<sup>31</sup>

En este análisis es importante recalcar la actuación del Presidente Rafael Correa al oficializar la creación del Ministerio Coordinador del Talento Humano, que tiene entre sus principales objetivos el impulso de la ciencia y tecnología para incrementar la capacidad tecnológica en el país, resultando beneficioso para el desarrollo empresarial.

## Procesos Automatizados

El avance de la tecnología de información en Ecuador ha generado una gran amenaza competitiva sobre las empresas, las cuales para mantenerse en el mercado deben focalizarse en las áreas centrales del negocio con rapidez y seguridad sin descuidar los objetivos primarios y su razón de ser.

---

<sup>31</sup> DUEÑAS RUMBEA J. (2011). [<http://poderes.com.ec/sociedad/item/528-informe-global-de-tecnolog%C3%ADa-2010-2011-ubica-a-ecuador-en-el-puesto-108.html>], **Informe Global de Tecnología 2010-2011 ubica a Ecuador en el puesto 108.**

procesos industriales sino también se interviene en los más altos niveles de la gestión empresarial, donde se toman decisiones diarias y se establecen las estrategias a través de estas nuevas técnicas.

#### **2.1.1.5 Entorno Político**

El entorno cultural se encarga del estudio de todas las formas y expresiones de una sociedad determinada; incluyendo así, sus costumbres, prácticas, códigos, normas, reglas, vestimenta, religión, rituales, normas de comportamiento y creencias.

El proceso cultural dada su importancia para el control social, el consumo y la productividad, advierte a la organización a conocer en profundidad la cultura imperante y cómo domina el comportamiento de los individuos en la actividad comercial.

Para la empresa “Almacenes Espinoza” es fundamental en este punto el análisis de los siguientes factores:

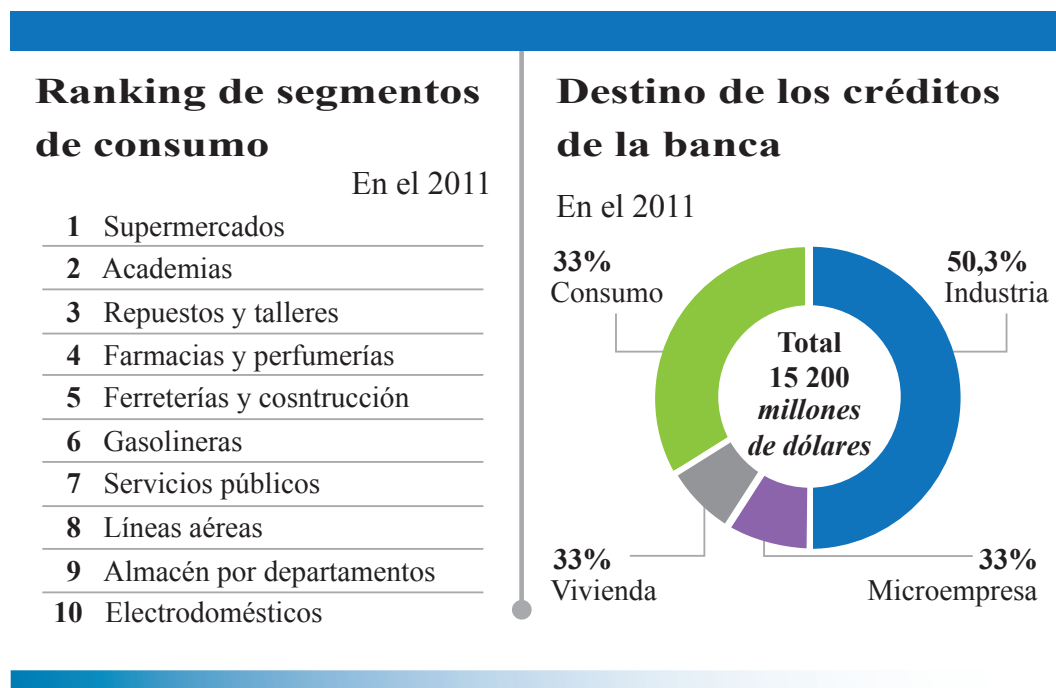
#### **Cultural Consumista**

La sociedad actual busca satisfacer deseos sin límite, vivir el instante, prioriza el presente sobre el pasado y futuro, se satisface en el consumo, extinguiendo el espíritu de ahorro, sacrificio y esfuerzo.

El ecuatoriano vive en una cultura consumista, rindiendo culto al dinero pues es el medio para consumir, acceder y usar la oferta social, buscando obtener estatus, pertenencia, seguridad y realización.

Las ofertas que se encuentran en el mercado ecuatoriano y los plazos fijados para comprar bienes, en distintos segmentos, dejan ver que el consumo del ecuatoriano no se detiene. Y las cifras lo confirman. Según la Superintendencia de Bancos y Seguros, el saldo de la cartera de crédito para consumo creció en 121,6% entre el 2007 y el 2012. El monto pasó de USD 2 260 millones a 5 009 millones.

La diferencia es evidente al comparar con segmentos como microempresa, vivienda o comercio.<sup>32</sup> Ver figura 11.



**Fig. 11 Consumo en el Ecuador**

**Fuente:** Diners Club del Ecuador y Superintendencia de Bancos

**Elaborado por:** Autoras

Es así que, las organizaciones deben entender que en el entorno cultural se da un gran espacio para aprovechar al mercado, gracias al proceso de crecimiento económico del país que implica mayores ingresos para los habitantes, a los incentivos que genera la banca para sus clientes, con créditos rápidos y sin mayores trámites y gracias a que el ecuatoriano prefiere consumir, en lugar de ahorrar.

<sup>32</sup> REVISTA LÍDERES. (2012). [[http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-elevan-niveles-consumo\\_0\\_664733554.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-elevan-niveles-consumo_0_664733554.html)], **En Ecuador se elevan los niveles de consumo.**



## Capacidad de ahorro

La sociedad actual busca satisfacer deseos sin límite, vivir el instante, prioriza el presente sobre el pasado y futuro, se satisface en el consumo, extinguiendo el espíritu de ahorro, sacrificio y esfuerzo.<sup>33</sup>

Si las personas con mayor capacidad adquisitiva son intimidadas en sus decisiones de consumir, ahorrar e invertir, la reacción natural de protección de su patrimonio las lleva a disminuir sus actividades económicas y producir desempleo.

Quienes tienen posibilidades y se ven obligados por malas políticas económicas a gastar e invertir menos, no se afectarán en sus niveles de vida. En cambio, aumentan la cantidad de gente pobre, aquellos que como consecuencia de acciones racionales de los dueños del capital, pierden sus trabajos.<sup>34</sup>

Los llamados dueños del capital consumen más y tienen capacidad de ahorro e inversión. A su vez, brindan oportunidades de trabajo y mejores ingresos para los estratos más bajos.

## Valores y modelo de sociedad

El hombre ha cambiado sus valores volviéndose ahora un ser inmediateista, y han sido las mismas organizaciones quienes han fomentado dicha variación y comportamiento en la sociedad actual.

La pasión continua al consumo ha sido iniciativa de las perspectivas económicas, con que se miran a la sociedad por parte de las organizaciones, olvidando su papel social, y manipulando a los consumidores para preservar sus intereses.

---

<sup>33</sup> CARRERA J. (2011). [<http://www.observatoriofiscal.org/documentos/articulos-en-medios/diario-hoy/2217-jaime-carrera.html>], **Ecuador: Crear riqueza, tarea todos.**

<sup>34</sup> Ibidem,

## **2.1.2 Análisis del Sector Comercial**

En el análisis del sector comercial se evaluarán aspectos relacionados con la estructura del sector, tales como, la posición competitiva; los principales competidores y sus estrategias, la etapa de madurez y el mercado.

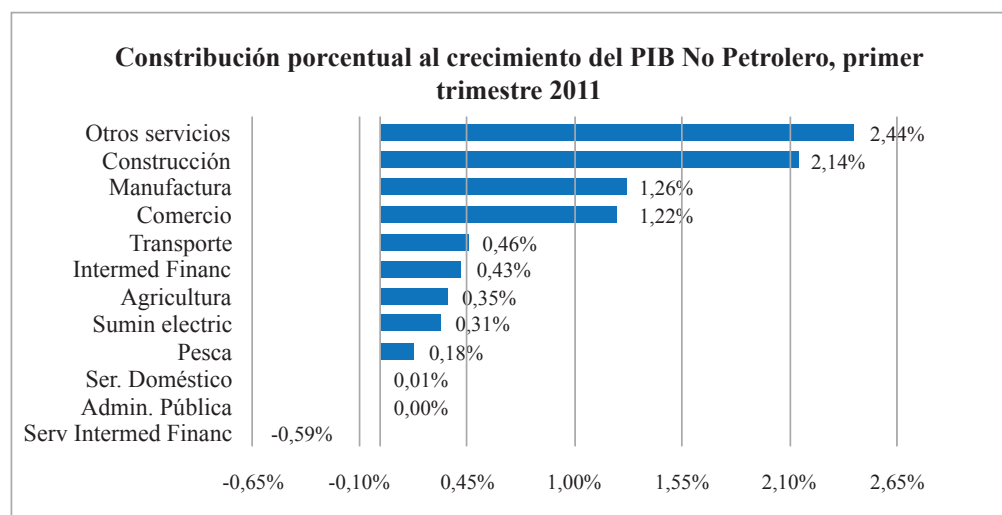
### **2.1.2.1 Importancia**

El sector comercial representa la principal fuente de empleos en la economía ecuatoriana. El sector se ha diversificado y ha adquirido nuevas tendencias para lograr un desarrollo económico, integrado y acelerado; proporcionando un incremento en el número de empleos creados.

Actualmente, este sector da prioridad al desarrollo de una nueva visión donde se aumentan los incentivos a los pequeños y medianos empresarios con facilidades y recursos para fomentar la labor de servicios.

### **2.1.2.2 Estadísticas actuales del sector**

Según el Banco Central del Ecuador, “para el año 2011 los sectores con un registro de mayor crecimiento fueron: construcción, industria manufacturera, comercio y transporte.” Ver Figura 12



**Fig.12 Estadísticas de Crecimiento de las Industrias en el Ecuador**

**Fuente:** Banco Central de Ecuador

**Elaborado por:** Autoras

Según el Banco Central del Ecuador, “para el año 2011 los sectores con un registro de mayor crecimiento fueron: construcción, industria manufacturera, comercio y transporte.” Ver Figura 12

En el sector comercial, los empresarios registran altas ventas, tanto de productos locales como de bienes importados. Si bien el sector comercial no deja de crecer, experimenta una desaceleración, es decir, crece pero a un ritmo más lento.

Las ventas que mayor dinamismo tuvieron fueron las de artefactos electrónicos, productos de línea blanca, textiles, celulares, compra de bienes de largo plazo como vivienda automoviles, gracias a la ayuda del envío de remesas por parte de los migrantes.<sup>35</sup>

“En el Ecuador la actividad con más número de establecimientos es el comercio con 269 .751”, reveló el Censo Económico realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) 2010.

<sup>35</sup> EL COMERCIO. (2011). [[http://www.elcomercio.com/negocios/sector-comercial-lidero-generacion-empleo\\_0\\_628737398.html](http://www.elcomercio.com/negocios/sector-comercial-lidero-generacion-empleo_0_628737398.html)], **El sector comercial del país lideró la generación de empleo en el 2011.**

La actividad comercial en el país desempeña un papel fundamental dentro del sector económico, debido a que las transacciones interiores estimulan la actividad productiva y las exteriores contribuyen a fortalecer la posición económica del país en el mercado internacional. Todo esto contribuye de manera positiva a las empresas que se ven involucradas en este importante sector.

### **2.1.3 Análisis del entorno competitivo**

#### **2.1.3.1 Fuerzas Competitivas**

##### **Entrada de nuevos Integrantes**

La amenaza de los nuevos integrantes depende de las barreras de entrada existentes en un determinado sector. En el caso de “Almacenes Espinoza” las barreras que suponen un grado de dificultad para las empresas que quiere acceder al sector comercial de artículos para el hogar son:

- **Requisitos de capital:** Es necesaria una alta inversión en recursos financieros, no sólo para la constitución de la empresa o infraestructura sino también para manejar stocks y variedad de productos, conceder créditos a los clientes, cubrir inversiones iniciales, publicidad, etc.
- **Aprendizaje o experiencia en el mercado:** Los posibles competidores deben contar con las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica (knowhow).
- **Diferenciación de producto:** Es un fuerte motivo de protección de mercado para la empresa, ya que sus clientes mantienen un considerable grado de fidelidad y costumbre a las características y ventajas de los productos ofertados.

- **Posicionamiento de marca:** La empresa en el sector comercial de productos para el hogar maneja un considerable posicionamiento de marca dentro de su zona geográfica, lo que crea una barrera de entrada ya que obliga a los posibles futuros competidores a invertir fuertes sumas en constituir una imagen de marca.
- **Posicionamiento de marca:** La empresa en el sector comercial de productos para el hogar maneja un considerable posicionamiento de marca dentro de su zona geográfica, lo que crea una barrera de entrada ya que obliga a los posibles futuros competidores a invertir fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

Para “Almacenes Espinoza” esta fuerza competitiva representa una ventaja ya que tiene de su lado barreras fuertemente adquiridas como el know-how del negocio y su poder de inversión. Además las políticas de gobierno favorecen al desarrollo de las pymes en especial a este tipo de sector. La empresa debería poner énfasis en mejorar su diferenciación y posicionamiento mediante la formulación de estrategias adecuadas.

### **Poder de negociación proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se refiere a una amenaza impuesta sobre el sector comercial de artículos para el hogar por parte de quienes suministran los productos para su comercialización.

En este aspecto “Almacenes Espinoza” considera para su análisis los siguientes factores:

- **Cantidad de proveedores:** El número de proveedores que existen de toda la gama de productos ofrecidos y en ciertos casos de determinados productos y/o marcas.
- **Poder de la marca:** Influencia de la marca del proveedor y su nivel de rotación o aceptación en el mercado.

- **Integración hacia delante:** Proveedores que amenazan con puntos de distribución o venta.
- **Nivel actual de calidad y servicio:** Productos ofrecidos por los proveedores bajo parámetros de cumplimiento acordados.
- **Costo en el cambio de proveedor:** Implicaciones que acarrearán la búsqueda de nuevos proveedores.

De acuerdo al análisis de los factores antes descritos, se puede decir que “Almacenes Espinoza” a pesar de que puede contar con varios proveedores para los productos que ofrece, existen marcas que por su peso en el mercado tienen el poder de negociación a su favor. Incluso cuenta con proveedores que poseen sus propios centros de distribución, debilitando notablemente esta fuerza competitiva para la empresa.

### **Poder de negociación clientes**

El poder de negociación de los clientes se refiere a la amenaza que representa la competitividad que introducen los mismos, en un sector, mediante sus requerimientos y expectativas.

En este aspecto “Almacenes Espinoza” considera como factores de análisis los siguientes:

- **Costos o facilidades del cliente para cambiar de empresa:** Consecuencias positivas y/o negativas que representa para los clientes cambiarse a la competencia.
- **Disponibilidad de información para el cliente:** Nivel de conocimiento o información que el cliente tiene sobre la oferta y demanda del mercado e incluso los precios y costos de proveedores y competidores, lo que le ayuda a generar una gran fuerza negociadora.

- **Rentabilidad de los clientes:** Implica el conocimiento del volumen y la frecuencia de compra de los clientes.
- **Nivel actual de la calidad de productos y servicio:** Variedad de productos disponibles enfocados en la calidad, presentación y diseño con una visible entrega de valor en servicio.
- **Costos de sustituir clientes:** Económicamente cuanto representa para la empresa perder un cliente y buscar uno nuevo.
- **Escasez del producto:** Prevenir la falta del producto en stock o en el mercado.

A pesar de que el servicio que ofrece “Almacenes Espinoza” no sea el que el cliente espera, mucha de las veces, éste siente una relación de conveniencia por la variedad y precios bajos que le hace volver y repetir su compra. Y el hecho de haberse ganado descuentos o ciertas preferencias también afianza a que esta fuerza no sea de gran amenaza.

### **Productos sustitutos**

Los productos sustitutivos limitan el potencial de una empresa. La política de productos sustitutivos consiste en buscar otros que puedan realizar la misma función que el que vende la empresa en cuestión.<sup>36</sup>

En esta fuerza competitiva “Almacenes Espinoza” no considera factores de análisis, ya que no posee directamente productos sustitutos.

### **Rivalidad entre empresas que compiten en el sector**

La rivalidad entre competidores se refiere a la amenaza que representa la reacción de las empresas cuando se sienten asechadas por la competencia buscando la oportunidad de mejorar su posición en el mercado.

---

<sup>36</sup> SIN AUTOR.[<http://www.bonsoleil.es/profesores/ganton/coe1/Marketing.pdf>], **Marketing Estratégico**.

En este aspecto “Almacenes Espinoza” considera como factores a tomar en cuenta:

- **Número de competidores:** Cantidad de empresas que existen en el sector comercial de artículos para el hogar.
- **Ritmo de crecimiento del mercado:** Forma de crecimiento del sector comercial de artículos para el hogar, tomando en cuenta la cuota de mercado.
- **Diferenciación de productos y servicios:** Formas de conseguir mayor diferenciación, para reducir la intensidad de la rivalidad.
- **Precios:** Implicaciones de una guerra de precios.

“Almacenes Espinoza” cuenta con 3 principales competidores dentro del sector en el que se desenvuelve, los mismos que se analizan a continuación y se comparan en la tabla 16:

- ❏ **Distribuidora William:** Es un almacén que se dedica a la distribución y comercialización de productos plásticos y sus derivados; actualmente presenta un ritmo de crecimiento bueno por sus bajos precios y ubicación geográfica. A pesar de que su diferenciación de productos y servicio es nula.
- ❏ **Almacenes Tía (Sector El Pintado):** Es una cadena de tiendas que ofrece productos de consumo hogareño y personal. Es un fuerte competidor en el mercado especializado en ofertas innovadoras, de temporada y eventos sociales, con una amplia cobertura nacional y un fuerte posicionamiento de marca.
- ❏ **Centro Comercial Mi Vajilla:** Es un almacén que se dedica a la importación y comercialización de líneas especializadas para el hogar, que se muestra con una ordenada estructura física y organizativa. La empresa cuenta con una variedad de productos a precios accesibles, aunque no evidencia posicionamiento de marca.



COMPETIDORES	FACTORES EVALUADOS				
	Variedad de Productos	Precio	Cobertura Geográfica	Publicidad	Posecionamiento (Sector Sur)
Almacén Espinoza	8 líneas de negocio	Bajos	Baja (3 locales)	Baja	Medio
Distribuidora Willian	4 líneas de negocio	Bajos	Nula (un local)	Nula	Bajo
Almacén Tía	10 líneas de negocio	Moderados	Alta (154 locales)	Alta	Alto
Centro Comercial Mi Vajilla	9 líneas de negocio	Moderados	Nula (un local)	Media	Bajo

**Tabla 16. Análisis de competidores**

**Fuente:** Investigación de autoras en el Sector El Pintado

**Elaborado por:** Autoras

#### 2.1.4 Análisis de los factores externos a través de la matriz POAM

La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio) se realizó en base a un análisis de los factores externos de la empresa “Almacenes Espinoza” llegando de esta manera a definir su actual entorno ambiental.

Los elementos en los cuales se centró el análisis pertenecen a los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y culturales dentro del mercado en el que la empresa se desenvuelve. Así también para un análisis completo se tomó en cuenta datos relevantes del Sector Comercial y el estudio del impacto que las fuerzas competitivas ejercen en la empresa.

Para el desarrollo de la matriz que se representa en la tabla 17, se realizaron los siguientes pasos:

1. Realizar una tabla, donde se identifique el área y factor a evaluar, las oportunidades y amenazas y el impacto total.
2. Calificar a las oportunidades y amenazas según su importancia de la siguiente manera: oportunidad alta = 6 pts., oportunidad media = 5 pts., oportunidad baja = 4 pts., amenaza alta = 1 pts., amenaza media = 2 pts., amenaza baja = 3 pts.
3. Enlistar los factores externos críticos o determinantes de éxito.

4. De acuerdo al número de factores enlistados se determina el múltiplo que se repite por los seis niveles de importancia mencionados en el paso 2 para obtener el impacto total del sector.
5. Clasificar cada factor en oportunidad o amenaza según corresponda, como resultado del análisis previo, asignándole el valor de “1”.
6. Obtener un subtotal de amenazas y oportunidades, sumando verticalmente cada asignación.
7. Multiplicar el subtotal de cada asignación por el valor de importancia que representa cada una de ellas para obtener el total de cada una de las amenazas y oportunidades.
8. Sumar los resultados totales para obtener el valor total ponderado (VTP) de las amenazas y oportunidades de la empresa.
9. Sumar los VTP de las amenazas y oportunidades para obtener el impacto real de la empresa en cada área de análisis.
10. Determinar el porcentaje de impacto, dividiendo el impacto real de la empresa para el impacto total del entorno obtenido en el paso 4.
11. Para obtener el análisis global externo se calcula el promedio de los porcentajes de impacto total de cada área evaluada.

# MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

		Sector: Comercial						Empresa:ALMACEN ESPINOZA						
		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO						
Área	FACTOR	6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	30	25	20	15	10	5	
Económico	Situación pib		1					19						63%
	Tasa de inflación			1										
	Canasta básica					1								
	Desempleo		1											
	Balanza comercial				1									
	SUB TOTAL	0	2	1	1	1	0							
	TOTAL	0	10	4	3	2	0							
	VALOR	14			5			+						
Política	Estabilidad política					1		12	10	8	6	4	2	58%
	Nueva constitución		1											
	SUB TOTAL	0	1	0	0	1	0	7						
	TOTAL	0	5	0	0	2	0	+						
		VALOR	5			2								
Social	Tamaño población		1					18	15	12	9	6	3	89%
	Estructura población	1												
	Distribución de la población		1					16						
	SUB TOTAL	1	2	0	0	0	0							
	TOTAL	6	10	0	0	0	0							
		VALOR	16			0								
Tecnológico	Desarrollo tecnológico	1						12	10	8	6	4	2	92%
	Procesos automatizados													
	SUB TOTAL	1	1	0	0	0	0	11						
	TOTAL	6	5	0	0	0	0	+						
		VALOR	11			0								
Cultural	Cultura consumista	1						18	15	12	9	6	3	89%
	Capacidad de ahorro		1											
	Valores y modelo se sociedad		1					16						
	SUB TOTAL	1	2	0	0	0	0							
	TOTAL	6	10	0	0	0	0							
		VALOR	16			0								
Competitivo	Competencia potencial					1		30	25	20	15	10	5	47%
	Poder de proveedores			1										
	Poder de clientes				1			14						
	Productos sustitutos				1									
	Rivalidad entre competidores					1								
	SUB TOTAL	0	0	1	2	2	0							
	TOTAL	0	0	4	6	4	0	+						
		VALOR	4			10								
								Análisis Global Externo						73%

Oportunidad			Amenaza		
a	b	c	d	e	f
100	83	67	50	33	17

Tabla 17. Matriz POAM

Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autoras

Soporte: SPROCKET CONSULTING GROUP. Todos los derechos reservados 2012.

En la parte social fue 16 de 18 que representa el **89%**, siendo una oportunidad alta. El tamaño de la población se encuentra en crecimiento y está estructurada en su mayoría por una población productiva, misma que se puede aprovechar tanto en el ámbito laboral como comercial.

En lo referente a la tecnología fue 11 de 12 que representa el **92%**, aportando una oportunidad alta, pues la globalización obliga a las empresas y sociedad en general a interesarse por las tendencias tecnológicas que facilitan procesos productivos y administrativos.

En lo cultural fue 16 de 18 que representa el **89%**, lo cual es una oportunidad alta, pues la actual cultura consumista en la que se desenvuelve la sociedad facilita la venta de productos secundarios y suntuosos.

Y por último en la parte competitiva fue de 14 de 30 que representa un 47%, convirtiéndose es una amenaza baja para la empresa, la misma que cuenta con una larga trayectoria en el mercado, permitiéndole tener un manejo adecuado de proveedores y clientes; sin embargo el alto índice de competidores amerita el planteamiento constante de nuevas estrategias.

El resultado total de este análisis externo nos da un 73%, lo que representa una oportunidad media para la empresa, es decir, los factores externos nos muestran ciertas ventajas para la comercialización de los productos ofertados.

Las áreas que denotan mayor oportunidad se presentan en el campo tecnológico (92%), social y cultural (89%), mismas que deberían ser aprovechadas para proponer alternativas de mercadeo y tomar decisiones específicas que fortalezcan el impacto de la empresa en el mercado.

Las áreas que denotan mayor oportunidad se presentan en el campo tecnológico (92%), social y cultural (89%), mismas que deberían ser aprovechadas para proponer alternativas de mercadeo y tomar decisiones específicas que fortalezcan el impacto de la empresa en el mercado.

La empresa con los resultados de éste análisis, debe plantear estrategias para aprovechar al máximo la tecnología que actualmente ofrece el mercado, a través de los nuevos sistemas de comunicación, equipos y software que facilitan procesos administrativos y generan gran valor en la interacción con los clientes.

Se debe considerar también el reforzar estrategias de publicidad, promoción y descuentos para defender la oportunidad que se presenta en las áreas sociales y culturales pues al desarrollarse dentro de una cultura consumista y económicamente activa se lograría captar el interés de dichos sectores por los productos ofertados en “Almacenes Espinoza”.

## **2.2 Análisis del entorno interno**

### **2.2.1 Descripción de la Empresa**

#### **2.2.1.1 Antecedentes**

ALMACENES ESPINOZA es una empresa que desarrolla sus actividades en la Av. Mariscal Sucre al sur de la ciudad de Quito. La empresa fue constituida en el año “1985” siendo su fundador y administrador el Sr. Celso Espinoza en participación con su familia.

Inicia sus actividades en un pequeño local, de 5m2 de largo por 4m2 de ancho, comercializando únicamente productos plásticos para el hogar a consumidores finales.

En 1995 “Almacenes Espinoza” decide incrementar sus líneas de negocio a cristalería y artículos de bazar, haciendo crecer de esta manera sus ventas.

A inicios del año 2000, por la cantidad de ítems que empezó a manejar la empresa en su cartera de productos, la facturación deja de ser manual para establecerse un sistema de facturación computarizado.

Nuevamente en el año 2004 deciden incrementar sus líneas de negocio a juguetería y piñatería, por lo que implicó una expansión y remodelación del local en su área original y la creación de un segundo piso.

Con un crecimiento dinámico y sostenido en la actualidad “Almacenes Espinoza” cuenta con 8 líneas de negocio y 26 trabajadores que combinan sus habilidades para brindar productos a precios accesible y un mejor servicio a sus clientes.

#### **2.2.1.2 Tipo de negocio**

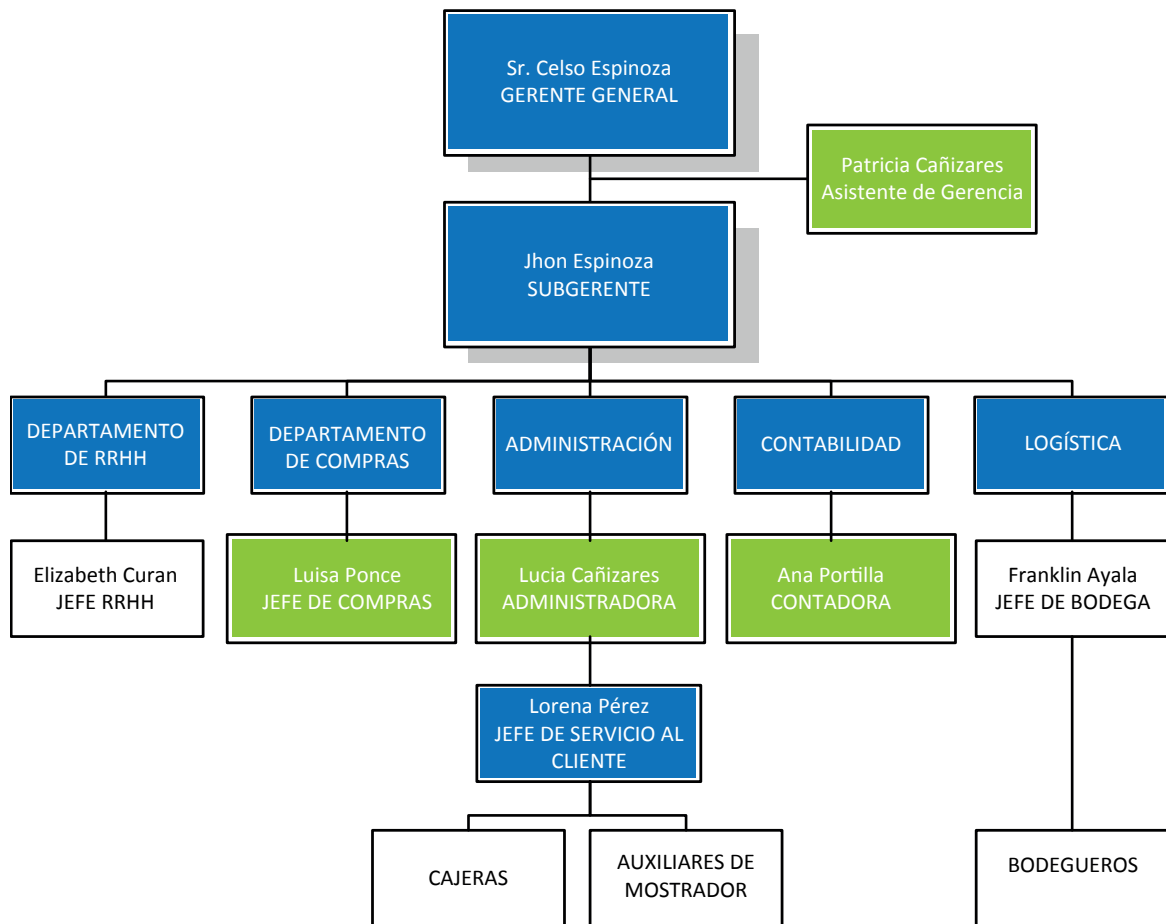
“Almacenes Espinoza” es un empresa familiar, que cuenta con una trayectoria de aproximadamente 27 años en el mercado nacional, que se dedica a la importación, distribución y comercialización de artículos para el hogar al por mayor y menor.

Actualmente sus principales líneas de productos son: plásticos, cristales, desechables, electrodomésticos, bazar, cerámica, juguetería y piñatería.

Al ser una empresa que se dedica a la compra y venta de artículos, se ve directamente involucrada en el sector comercial del país.

#### **2.2.1.3 Estructura organizacional**

“Almacenes Espinoza”, buscando la forma de dividir, organizar y coordinar sus actividades comerciales diarias de acuerdo a los requerimientos que su giro de negocio demanda, ha planteado su organigrama como se representa en la figura 14.



**Fig. 14 Organigrama “Almacenes Espinoza”**

**Fuente:** “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

#### 2.2.1.4 Cultura Organizacional

“Almacenes Espinoza” no tiene establecido su misión, visión y objetivos organizacionales con enfoque en los clientes, ya que al ser una empresa familiar se ha venido desenvolviendo de una manera bastante empírica, reaccionando ante los cambios del mercado en base a su conocimiento, día a día.

A pesar de que los directivos de la empresa tienen claro sus lineamientos de trabajo y su enfoque a futuro, no han logrado plasmar su cultura organizacional.

### 2.2.1.5 Ventas actuales

“Almacenes Espinoza” actualmente recibe de 3000 a 5000 visitas mensuales de clientes, su facturación promedio alcanza los 150 000 dólares mensuales y en temporada alta (noviembre y diciembre) se llega a facturar 500 000 dólares aproximadamente.

### 2.2.2 FODA

Kenneth Andrews y Roland Christensen, creadores de la herramienta FODA afirman que “La matriz FODA se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones.”<sup>37</sup>

Mediante el análisis FODA se puede determinar aquellos factores internos y externos que influye al desenvolvimiento de una empresa en el mercado en el que compete, sin embargo, para el análisis de “Almacenes Espinoza” se ha decidido realizar las matrices POAM (externo) y EFI (interno). Ver tablas 17 y 18 respectivamente.

### 2.2.3 Análisis de la Cadena de Valor

Michael Porter, propuso la cadena de valor como la herramienta para identificar formas de crear más valor para los clientes. Toda empresa es un conjunto de actividades que se efectúan para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar su producto.<sup>38</sup>

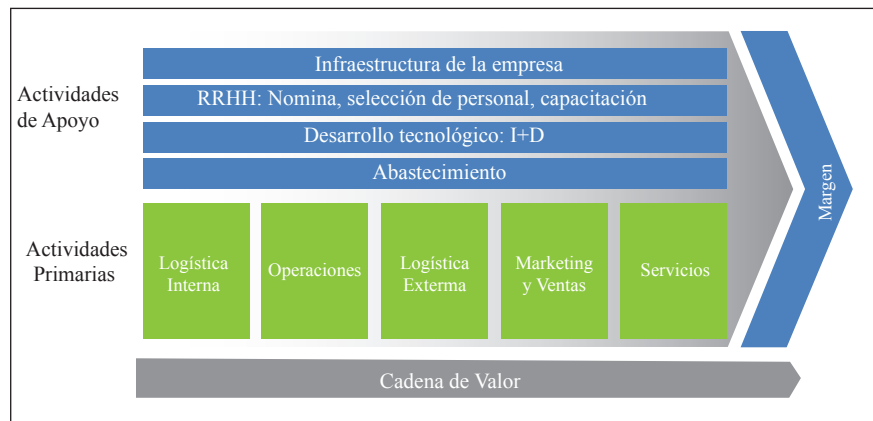
La cadena de valor es un modelo que describe el desarrollo de las actividades que desempeña una empresa, abarcando toda la logística desde el cliente al proveedor, como se evidencia en la figura 15. Al revisar todos los aspectos de la cadena de valor se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y clientes finales.

---

<sup>37</sup> ESTRATEGIA MAGAZINE, (2007). [<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>], **Análisis FODA.**

<sup>38</sup> Kotler Philip, Dirección de Marketing, conceptos esenciales, Pearson Education, México 2002, Pág. 24





**Fig. 15 Cadena de Valor**

**Fuente:** “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para crear una ventaja competitiva, las empresas sin importar su tamaño deben analizar sus procesos dentro de la cadena de valor. En el caso de “Almacenes Espinoza” se ha realizado el siguiente análisis:

### 2.2.3.1 Actividades Primarias

- **Logística Interna:** Corresponde a la recepción, almacenamiento y control de existencias de la mercadería del almacén, como se describe a continuación:
  1. Recepción de la documentación del pedido por parte del Bodeguero.
  2. Clasificación de toda la documentación: Factura de Transporte, Guías de Transporte, Guías de Remisión, Notas de Embarque y Factura según corresponda.
  3. Verificación de datos y valores de la factura al ser entregada la mercadería.
  4. Clasificación de la mercadería en productos de reposición o productos nuevos.
  5. Codificación y preciado de los productos.
  6. Archivar la factura junto con la retención en la carpeta del mes que corresponde.
  7. Almacenar por línea de producto la mercadería.

- **Operaciones:** Corresponde a los procedimientos de comercialización existentes en el almacén, como se describe a continuación:

1. Selección de proveedores.
2. Compra de mercadería bajo estándares de selección.
3. Almacenamiento de los productos en bodegas.
4. Colocación de precios en los productos.
5. Exhibición de mercadería en percha.
6. Venta de productos a clientes minoristas y/o mayoristas.

- **Logística externa:** Distribución interna de la mercadería en el almacén hasta su venta efectiva, como se describe a continuación:

1. Realizar una lista de la mercadería que necesita reposición.
2. Solicitar al bodeguero de piso, la mercadería necesaria.
3. Distribuir la mercadería nueva y de reposición, en las perchas, mostradores, vitrinas o lugares asignados.
4. Mantener las perchas limpias y abastecidas.
5. Desactivar los magnéticos de la mercadería que el cliente acaba de comprar.
6. Facturación de la mercadería en caja.
7. Empaque apropiado del producto según el caso.
8. Grapar la nota de venta o factura a la funda de lo que el cliente compró.
9. Entrega de la mercadería al cliente.

- **Marketing y ventas:** Actividades en donde se da a conocer los productos ofertados del almacén, las mismas que se enumeran a continuación:

1. Entrega de folletería a clientes.
2. Dar a conocer a los clientes sobre descuentos y promociones que maneja la empresa mediante letreros.
3. Capacitación al personal en general para que tenga conocimiento de todos los productos que ofrece la empresa y pueda asesorar en la compra a los clientes.

- **Servicio:** Actividades destinadas a mantener o realzar el valor de los productos ofrecidos. Actualmente la empresa entrega únicamente el servicio de asesoría en las compras dentro del almacén y la envoltura de regalos en caso de ser solicitada.

La empresa no brinda servicios postventa o que entreguen valor agregado al cliente, tampoco se evidencia un seguimiento de los mismos.

#### 2.2.3.2 Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la organización:** Actividades que dan soporte a las áreas de la cadena de valor de la empresa y que permiten realizar una planificación y organización del negocio.

La empresa no brinda servicios postventa o que entreguen valor agregado al cliente, tampoco se evidencia un seguimiento de los mismos.

- **Recursos Humanos:** Actividades que se manejan para la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

La empresa está conformada por 24 empleados, cuya estructura se divide en nivel Gerencial, Administrativo y Operativo y se encuentra manejado por un departamento de Recurso Humanos

El departamento de RRHH se centra en el desarrollo de sus empleados, mediante capacitaciones e incentivos logrando reducir al máximo la rotación de los mismos.

Para la contratación del personal el departamento en mención se encarga de publicar anuncios a las afueras del almacén, para la recepción de hojas de vida y posterior análisis y contratación.

Las necesidades de personal en su mayoría son para atención al cliente y ventas, procurando normalmente contrataciones fijas, sin embargo, en temporadas altas surge la necesidad de contratar personal temporal.

- **Desarrollo tecnológico:** Actividades que pretenden incentivar la investigación y desarrollo del negocio.

Los directivos de la empresa tienen el conocimiento pleno del manejo del negocio (know-how), sin embargo, no se han preocupado por incentivar actividades de investigación y desarrollo de nuevas tendencias o modelos de gestión de éste tipo de comercio.

- **Abastecimiento:** Actividades de compra que ayudan a mejorar los procesos inmersos en la cadena de valor.

La empresa cuenta con los equipos, herramientas y suministros básicos para ejercer las actividades de la cadena de valor.

A pesar de que se han descrito y analizado cada componente de la cadena de valor de “Almacenes Espinoza”, ésta guía servirá de soporte para el desarrollo del modelo con enfoque en los 8 bloques del CRM que se propondrá para la empresa.

#### 2.2.4 Análisis BCG de la cartera de productos

“La matriz BCG representa, en forma gráfica, las diferencias entre las divisiones en términos de la posición de la participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento industrial. La matriz BCG permite a una empresa con divisiones múltiples dirigir su cartera de negocios por medio del análisis de la posición de la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento industrial respecto a todas las demás divisiones de la empresa.”<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> FRED R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Pearson Educación, México 2003, pág. 206.

La matriz del BCG permite a las empresas administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de sus líneas de producto con relación a todas las demás líneas de la organización.

Debido a la complejidad de recopilar los datos que se requieren para la elaboración de la Matriz BCG, “Almacenes Espinoza” no ha desarrollado éste instrumento de análisis para sus líneas de negocio.

Dada la importancia del conocimiento e identificación de la posición de cada línea de producto para el planteamiento de estrategias, se ha propuesto el análisis de la BCG que se elaborará posteriormente en el Capítulo 5.

## **2.2.5 Análisis actual de los clientes**

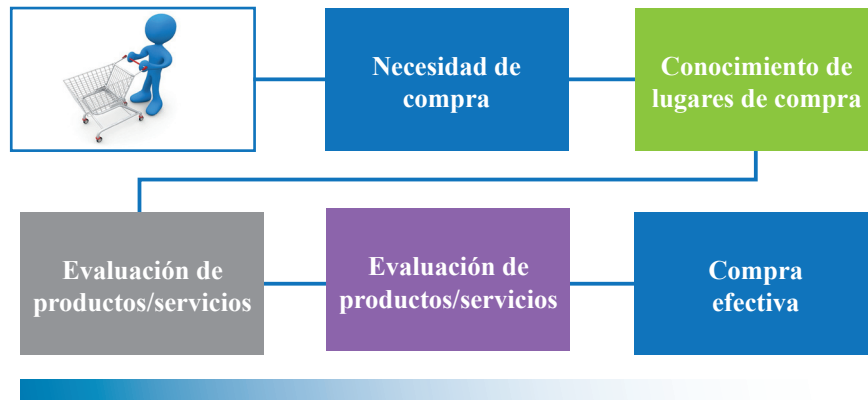
### **2.2.5.1 Ciclo de compra de los clientes**

“El ciclo de compra es el proceso por el que pasa un usuario desde que descubre que tiene un problema o necesidad hasta que encuentra y compra algo que lo soluciona o satisface.”<sup>40</sup>

La cartera de clientes en la empresa “Almacenes Espinoza” es tanto consumidores finales como clientes mayoristas, los mismos que atraviesan por las fases de compra que se describen en la figura 19.

---

<sup>40</sup> Blog de Inbound Marketing (2013). [<http://inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/171527/Qu%C3%A9-es-el-ciclo-de-compra>], **¿Qué es el ciclo de compra?**



**Fig. 16** Ciclo de compra del cliente de “Almacenes Espinoza”.

**Fuente:** “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Como se puede observar el ciclo de vida del cliente de la empresa es muy corto, pues el cliente simplemente se limita a realizar compras por una necesidad determinada y abandona el local sin un retorno seguro.

#### 2.2.5.2 Análisis HELNN

HELNN es una herramienta utilizada para analizar los tipos de clientes y su aportación a la rentabilidad en una empresa, mediante la diagramación de un Pareto en el que se distingue el 20% de los clientes que proporcionan el 80% de las ganancias y viceversa.

Por sus iniciales, es un acróstico que clasifica a los clientes de la siguiente manera:

**Heavy:** 20% de clientes que generan el 80% de las ventas.

**Ex:** Clientes que han dejado de comprar en la empresa.

**Light:** 80% de clientes que generan el 20% de las ventas.

**New:** Clientes que han empezado a comprar en la empresa.

**Non:** Clientes que podrían ser parte de mi cartera.

“Almacenes Espinoza” no cuenta con una base de datos completa y mucho menos muestra un seguimiento de sus clientes, que le permita utilizar HELNN como herramienta para plantear estrategias de fidelización.

En vista de lo expuesto y por la falta de levantamiento de la información necesaria, se propone realizar este análisis por línea de negocio, misma que se desarrollará en el Capítulo 5.

### **2.2.6 Análisis de los factores internos a través de la matriz EFI**

La matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) busca identificar las debilidades y fortalezas del ambiente interno, al igual que el impacto de las mismas en la organización.

Para la realización de la matriz EFI de la empresa “Almacenes Espinoza” fue necesario el análisis de algunos factores en áreas como: Marketing, Finanzas, Procesos, Administración y dirección en general de la empresa, llegando de esta manera a definir su actual ambiente interno.

Para el desarrollo de la matriz plasmada en la Tabla 18, se realizaron los siguientes pasos:

1. Realizar una tabla, donde se identifique el área y factor a evaluar, las fortalezas y debilidades al igual que el impacto total.
2. Calificar a las fortalezas y debilidades según su importancia de la siguiente manera: fortaleza alta = 6 pts., fortaleza media = 5 pts., fortaleza baja = 4 pts., debilidad alta = 1 pts., debilidad media = 2 pts., debilidad baja = 3 pts.
3. Enlistar los factores internos críticos o determinantes de éxito.
4. De acuerdo al número de factores enlistados se determina el múltiplo que se repite por los seis niveles de importancia mencionados en el paso 2 para obtener el impacto total del sector.
5. Clasificar cada factor en fortaleza o debilidad como resultado del análisis previo, asignándole el valor de “1”.

6. Obtener un subtotal de fortalezas y debilidades, sumando verticalmente cada asignación.
7. Multiplicar el subtotal de cada asignación por el valor de impacto que representa cada una de ellas para obtener el total de fortalezas y debilidades.
8. Sumar los resultados totales para obtener el valor total ponderado (VTP) de las fortalezas y debilidades en la empresa.
9. Sumar los VTP de las fortalezas y debilidades para obtener el impacto real de la empresa en cada área de análisis.
10. Determinar el porcentaje de impacto, dividiendo el impacto real de la empresa para el impacto total del entorno obtenido en el paso 4.
11. Para obtener el análisis global interno se calcula el promedio de los porcentajes de impacto total de cada área evaluada.



## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI

		INTERNO						Empresa:ALMACEN ESPINOZA							
		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO							
Área	FACTOR	6 alta	5 media	4 baja	3 baja	2 media	1 alta	42	35	28	21	14	7		
Marketing	Administración de la información					1		18						43%	
	Estrategia de producto						1								
	Canales de distribución		1												
	Promoción		1												
	Estrategia de precio														
	Estrategia de servicio y valores agregados														
	Contacto con el cliente														
	SUB TOTAL	0	2	0	0	3	2								
	TOTAL	0	10	0	0	6	2								
VALOR	10			8			<div></div>								
Finanzas	Control financiero		1					24	20	16	12	8	4		
	Uso de indicadores y balances		1											79%	
	Actualización de información			1				19							
	Cartera		1												
	SUB TOTAL	0	3	1	0	0	0								
	TOTAL	0	15	4	0	0	0								
	VALOR	19			0										<div></div>
Procesos	Control de procesos						1	24	20	16	12	8	4		
	Gestión de servicios					1									
	Rapidez		1					12						50%	
	Equipos			1											
	SUB TOTAL	0	1	1	0	1	1								
	TOTAL	0	5	4	0	2	1								
	VALOR	9			3										<div></div>
Administrativo	Organización		1					48	40	32	24	16	8		
	Comunicación y relaciones interpersonales		1											75%	
	Talento del personal	1						36							
	Motivación		1												
	Capacitación		1			1									
	Tecnología (hardware y software)					1									
	Políticas de control														
	Planificación	1													
	SUB TOTAL	2	4	0	0	2	0								
	TOTAL	12	20	0	0	4	0								
VALOR	32			4			<div></div>								
Directivo	Empoderamiento	1						18	15	12	9	6	3		
	Liderazgo	1												83%	
	Comunicación de planes estratégicos				1			15							
	SUB TOTAL	2	0	0	1	0	0								
	TOTAL	12	0	0	3	0	0								
	VALOR	12			3										<div></div>
								<div></div>							66%
								Análisis Global Interno							

Análisis Global Interno	Fortaleza			Debilidad		
	a	b	c	d	e	f
	100	83	67	50	33	17

**Tabla 18. Matriz EFI**

**Fuente:** “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

**Soporte:** SPROCKET CONSULTING GROUP. Todos los derechos reservados 2012.

Como se puede observar en la matriz EFI, el impacto obtenido en el área de Marketing fue 18 de 42 que representa el **43%**, lo cual es una debilidad baja en la empresa. El resultado se presenta debido a que la empresa no cuenta con procesos definidos y un área responsable de las actividades de marketing. Las actividades y estrategias se las realizan de manera informal sin un adecuado seguimiento.

En la parte Financiera el impacto fue 19 de 24 que representa el **79%**, convirtiéndose en una fortaleza media, pues se evidencia un buen control en las inversiones, en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En los procesos que maneja la empresa el impacto fue 12 de 24 que representa el **50%**, siendo una debilidad baja, ya que no existen procesos definidos, documentados y mucho menos estandarizados, que ayuden al mejor funcionamiento del negocio.

En lo referente a la Administración el impacto fue 36 de 48 que representa el **75%**, volviéndola una fortaleza media. El resultado se presenta como consecuencia de contar con el personal idóneo, capaz y comprometido, el cual facilita el buen manejo de las estructuras administrativas.

Por último en la dirección general de la empresa el impacto fue 15 de 18 que representa el **83%**, lo cual es una fortaleza media en la empresa. Porque desde el punto de vista del crecimiento del almacén y su posicionamiento en el mercado actual se pone de manifiesto el buen desempeño del liderazgo directivo.

El resultado total de este análisis interno nos da un **66%**, lo que representa una fortaleza baja en la empresa, demostrando ciertas ventajas en el desenvolvimiento interno de la empresa “Almacenes Espinoza”.

Los campos que denotan mayor fortaleza se presentan en el área Directiva (**83%**), Financiera (**79%**) y Administrativa (**75%**), mismas que deberían ser aprovechadas para apalancar el resto de áreas que muestran debilidad.

La dirección de la empresa ha logrado establecer un fuerte liderazgo, coordinando y controlando el trabajo de sus colaboradores y asumiendo la responsabilidad de los resultados día a día. No obstante hace falta crear y difundir una cultura organizacional ordena y enfocada en el cliente, que funcione dentro de un ambiente laboral con una comunicación activa y bidireccional.

Los esfuerzos directivos deben centrarse en definir claramente procesos, procedimientos y políticas que ayuden a mejorar las actividades que se realizan en cada una de las áreas del Almacén.

La administración de procesos se la maneja de acuerdo al know- how del negocio, demostrando poco interés en la estandarización de procesos que generen valor. Esta es una debilidad que los directivos de la empresa con su capacidad de gestión deberían tomar en cuenta para encaminar a la empresa hacia el éxito.

Se debe considerar también la creación de un área de Marketing o al menos designar un responsable del manejo de la publicidad, promoción y merchandising del local, cuyo enfoque esté definido en la propuesta de valor para el cliente de “Almacenes Espinoza”.

## 2.3 Conclusiones

Al finalizar el presente capítulo se puede decir que:

- El análisis de los factores tanto externos como internos nos ayudan a contar con un panorama claro y completo de la empresa y su entorno, facilitando la posibilidad de una planeación estratégica de éxito.
- El estudio de las herramientas: Matriz POAM, Cadena de Valor, Matriz BCG, Análisis HELNN y Matriz EFI proporcionan información necesaria para identificar las ventajas de la competencia, el mercado al cual está orientando y el posicionamiento que los productos tienen en la mente del consumidor, además de reducir falencias dentro de los procesos.

- La matriz POAM al estudiar los factores externos resuelve que la empresa se encuentra en un entorno competitivo pero a la vez las condiciones se muestran favorables para establecer estrategias que generen valor y diferenciación.
- Por años, la cadena de valor ha sido considerada un instrumento de apoyo, muy útil, para la gestión empresarial. Sin embargo para “Almacenes Espinoza” solo servirá de base para la creación del modelo CRM.
- Actualmente “Almacenes Espinoza” no cuenta con el desarrollo de la Matriz BCG a pesar de la importancia que representa el análisis de su cartera de negocio para el planteamiento de estrategias.
- Para la adopción de una cultura organizacional enfocada en el cliente es indispensable el levantamiento y análisis de la información de los clientes de “Almacenes Espinoza”, a través del modelo HELNN, que ayudará a estrechar y mantener las relaciones con los mismos a corto, mediano y largo plazo.
- El desarrollo de la Matriz EFI ha dejado claro que la empresa cuenta con una dirección y liderazgo bastante fuerte que permitirá la creación de cambios ideológicos y de gestión para el funcionamiento sincronizado de todas las áreas hacia el cumplimiento de un solo objetivo.
- A pesar de que “Almacenes Espinoza” se encuentra en un buen nivel competitivo y con posibilidades de desarrollo y expansión, es una empresa en la cual no se ha logrado centrar todas sus áreas y esfuerzo en función de la creación de valor para sus clientes. Lo cual de cierta forma la limita o la detiene a alcanzar una diferenciación sobre sus competidores, una fidelización de sus clientes y un incremento en sus ingresos.

## CAPITULO III

### 3. ESTUDIO Y PLANTEAMIENTO DEL MODELO CRM

#### 3.1 Estudio de Modelos CRM

Establecer un modelo, en lineamientos generales, para una implementación de CRM se basa en determinar el funcionamiento actual del proceso del negocio, en establecer el equipo adecuado de trabajo y en asignar los recursos necesarios para el proyecto, para, en función de los mismos poder seleccionar la solución más adecuada para la compañía.

Existen varios modelos propuestos que ayudan a implementar con éxito el CRM, a continuación se describirán tres modelos a considerar:

##### 3.1.1 Modelo IDIC

El Modelo IDIC (por sus siglas en inglés Identify, Differentiate, Interact and Customize) ha sido desarrollado por Peppers y Rogers (2004), según este modelo, las empresas deben basarse en cuatro factores para construir una relación uno-a-uno con los clientes:

- **Identify:** identificar quiénes son los clientes de la empresa y tener un profundo conocimiento de los mismos.
- **Differentiate:** diferenciar a los clientes con el fin de identificar cuáles entre ellos tienen más valor ahora y que ofrecerán para el futuro. Además, la diferenciación permite a las empresas elaborar y aplicar estrategias específicas, diseñadas para satisfacer las diferentes necesidades del cliente de forma individual.
- **Interact:** interactuar con los clientes con el fin de garantizar que las empresas puedan entender sus expectativas y sus relaciones con otros proveedores

o marcas, logrando interacciones efectivas que proporcionan un mejor conocimiento de las necesidades de los mismos.

- **Customize:** Personalizar la oferta y las comunicaciones para garantizar que se cumplan las expectativas de los clientes. En efecto, la empresa debe adaptar algunos aspectos de su comportamiento hacia el cliente, con base en las necesidades y el valor de ese individuo.

Es un modelo simple que está centrado fuertemente en la parte de la interacción con el cliente, que al lograr consolidar los 4 factores llevará a conseguir el éxito en la implantación CRM. Se puede observar el modelo gráfico en el Anexo1.

### 3.1.2 Modelo SMART

Smart (por sus siglas en inglés Strategy, Metrics, Aligned objectives, Redesign processes and Technology tolls) es un modelo diseñado por Bob Thompson, Director General (CEO) de Customer Think Corp. y fundador de CRMGuru.com, el mayor portal de la industria de CRM en el mundo.

Este modelo se sustenta en los siguientes factores de éxito:

- **Strategy:** Define la estrategia de valor para el cliente, incluyendo tanto el valor a entregar como lo que espera recibir el mismo.
- **Metrics:** Uso apropiado de las medidas para centrar el trabajo en el cliente, incluyendo en el proceso de medición la parte emocional que se presente de la interacción con los clientes.
- **Alignment:** Busca asegurar la correcta alineación de la organización, de acuerdo a la visión y objetivos del programa de CRM.
- **Redesign:** Si es necesario se realiza el rediseño de los procesos de la empresa para cambiar la forma habitual de trabajo, antes de gastar tiempo en automatización para mejorar la eficiencia.
- **Technology:** Uso de la tecnología, con opciones de software accesibles y fáciles de utilizar.

El modelo considera poner a los clientes primero dentro de la empresa y una vez implantado el modelo los mismos aportarán el retorno de la inversión y las relaciones diferenciadas que necesita para tener éxito en el mercado competitivo actual.

### **3.1.3 Modelo 8 bloques del CRM**

El Modelo de los 8 bloques del CRM, ha sido desarrollado por Gartner Group Corp., en donde los dos primeros bloques están bajo la directa supervisión y control de los mandos directivos empresariales, mientras que los restantes deberán ser manejados por un equipo multidisciplinario y multidepartamental que abarque a todas aquellas áreas de la empresa donde la estrategia de CRM tenga alguna incidencia importante.

Los bloques en los que se basa este modelo se enuncian a continuación:

- Visión CRM
- Estrategias CRM
- Valor de la experiencia del cliente
- Colaboración organizacional
- Procesos
- Información
- Tecnología
- Métricas CRM

Es un modelo bastante completo que se basa en el desarrollo, exploración y explotación de cada uno de los 8 bloques que proporciona una valiosa y genérica guía para llevar a cabo una implementación exitosa de CRM.

Sea cual sea el modelo que se escoja, se denotan áreas que no pueden dejar de ser tomadas en cuenta (procesos operativos y cultura organizacional) y se resalta la importancia de la parte Directiva y la colaboración organizacional sobre la parte tecnológica. De esta manera el método a utilizar quizás dependa del tamaño, el giro del negocio y su estructura organizacional, pero es recomendable siempre seguir un camino estructurado para llegar al éxito.

## 3.2 Selección y Descripción del Modelo CRM

### 3.2.1 Selección del Modelo

El CRM requiere de un alto nivel de visión y liderazgo para promover un fuerte enfoque en el cliente. También implica cambios importantes en los procesos y la cultura organizacional, por lo que los directivos deben enfrentar desafíos de alineación multicanal, integración de sistemas y calidad de los datos.

Las iniciativas de CRM necesitan una estructura para garantizar que los programas se apliquen de manera estratégica, equilibrada e integrada. Gartner ha desarrollado dicha estructura, llamada Los Ocho Bloques del CRM, diseñada para ayudar a las empresas a tomar decisiones sobre la mejor ruta y objetivos, teniendo en cuenta su situación.<sup>41</sup>

En base a lo anterior y tomando en cuenta la naturaleza, estructura y giro de negocio; “Almacenes Espinoza” para la implementación de una solución CRM se acogerá al modelo de los ocho bloques definido por Gartner Group.

### 3.2.2 Descripción de Modelo

El modelo de Gartner, realmente inicia con el planteamiento de una buena visión, que no es más que tener claro que quiere crear la empresa. La visión traduce y cambia las estrategias y las tácticas para hacer que la organización se convierta en una estructura enfocada en el cliente. Normalmente una visión acertada es el resultado del liderazgo inspirado y apoyado por las proposiciones que los mismos clientes hacen o expresan día a día.

El siguiente paso involucra a las **estrategias**, que son las acciones que se deben de tomar dentro de la empresa para poder convertir los requerimientos de los clientes en un bien que efectivamente le entregue un valor agregado. Una buena estrategia debe de especificar objetivos, segmentos y clientes, así como indicar que y como los recursos organizacionales serán aplicados para lograr estos fines.

---

<sup>41</sup> GARTNER GROUP: Reaping Business Rewards from CRM: *From Charting the Vision to Measuring the Benefits*, Gartner Inc 2004, USA, pag. 123



Para continuar con este modelo, es indispensable proveer una **experiencia** única e inolvidable al cliente (CEM), que genere valor y que sea consistente a los requerimientos que el cliente esté pidiendo y que al mismo tiempo permitan ganar posición en el mercado.

Hay que tener claro que ninguna estrategia de CRM puede ser exitosa sin la **colaboración organizacional**, no solo de los altos niveles de la organización sino de todos los niveles jerárquicos; pues estas estrategias implican realmente cambiar la cultura de la empresa, su estructura y el comportamiento de los empleados para obtener el resultado que se habría planteado y asegurar que los cambios se realicen en tiempo y forma.

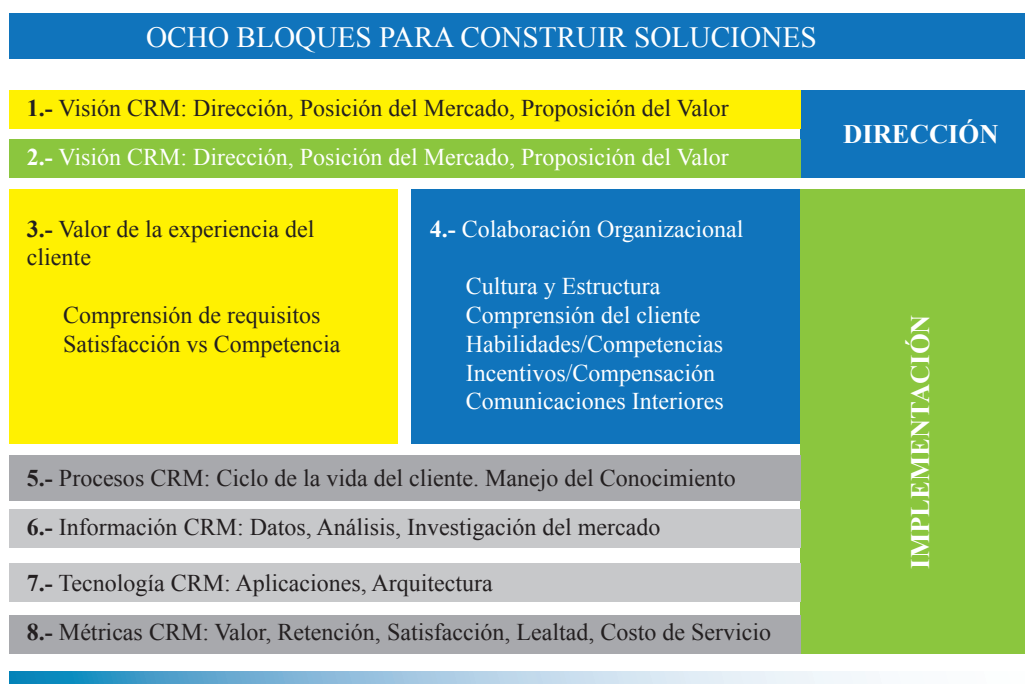
Los **procesos** de CRM son todas aquellas operaciones que se relacionan con la administración de los ciclos de vida de los clientes y los procedimientos internos relativos a la planeación y administración que tengan impacto directo en el cliente. Además este bloque sirve como una herramienta para identificar cuanta tecnología de CRM puede adoptar la empresa en sus procesos.

En este modelo, la **información** es realmente el corazón del CRM, pues el contar con datos de calidad ofrecerá resultados de calidad. La forma en la que esta información se recopile y como se use para tomar decisiones son factores determinantes para el éxito, además de poner la información en las manos de la gente correcta, el momento preciso.

Solo en este momento es cuando entra en juego la **tecnología**, facilitando la implementación de los proceso de CRM y que a través de una infraestructura de TI soporte los datos, la información y las aplicaciones que éstas implican para que funcionen como se tenían contempladas las estrategias. En realidad es importante mencionar que la selección del software a utilizar es netamente un resultado del análisis cuidadoso de los procesos de CRM.

Por último, la **medición** a través del uso de indicadores permite establecer los correctivos y ajustes necesarios que se requieran durante el proceso y de esta manera evaluar el grado de éxito o fracaso en la implantación del CRM.

Todo lo mencionado previamente se representa en la figura 17.



**Fig. 17 Ochos Bloques del CRM**

**Fuente:** Gartner Group

**Elaborado por:** Autoras

### 3.3 Descripción de los 8 bloques del CRM

Para profundizar el conocimiento del modelo seleccionado a continuación se describe cada uno de sus bloques:

#### 3.3.1 Visión de CRM

Es la creación de la imagen que la empresa quiere proyectar hacia sus clientes, con el fin de construir para ellos una imagen clara de lo que la empresa ofrece con respecto a la competencia y a la vez una idea de lo que deben esperar cuando tratan con la compañía.<sup>42</sup>

Sin una visión clara los empleados de la organización no sabrán lo que tienen que entregar, y la colaboración se volverá difícil y costosa. La visión de CRM correctamente promocionada debe motivar a los empleados, y a la vez generar la lealtad de los clientes hacia la compañía.

<sup>42</sup> GARTNER GROUP (2004). Op. Cit. pag. 124.

Las siguientes pautas brindan nociones para definir una visión de CRM:

- **Empezar con una proposición de negocio:** Comprensión de la demanda del mercado, así como del posicionamiento en el mercado de la empresa y de sus competidores.
- **Determinar y rescatar los valores importantes de la marca:** Comprensión de la demanda del mercado, así como del posicionamiento en el mercado de la empresa y de sus competidores.
- **Planificar la interacción con el cliente:** En este punto entran en juego muchas definiciones de las reglas internas de la compañía y de los procesos de negocios tanto para ventas como para adquisiciones, devoluciones o soporte.
- **Asegurar el direccionamiento:** La responsabilidad para crear la visión de CRM está en manos de los mandos medios y altos de la empresa, basados en su conocimiento del mercado y de los clientes y a la vez en lo suficientemente receptivos a ideas nuevas y maneras de funcionamiento que deben ser.

### 3.2.2 Estrategias de CRM

Desarrollar una estrategia para convertir la base de clientes en un activo, mediante la entrega de una propuesta de valor al cliente. Esto incluye el establecimiento de objetivos y la determinación de cómo los recursos serán utilizados para interactuar con los clientes.<sup>43</sup>

Una estrategia CRM deberá estar diseñada para incrementar los ingresos y rentabilidad al atraer nuevos clientes, haciendo crecer los negocios con éstos, incrementando la satisfacción y lealtad del cliente, creando procesos eficientes de negocios y utilizando tecnologías de menor costo.

---

<sup>43</sup> GARTNER GROUP (2004). Op. Cit. pag. 126.

Se podría plantear algunas estrategias como:

- Personalizar la relación entre la empresa y los clientes, lo que incrementa la satisfacción del cliente y permite establecer relaciones a largo plazo.
- Ofrecer a la empresa soluciones que integren la tecnología y los procesos necesarios para transformar el servicio ofertado en único y centrado en el cliente.
- Empleo de tecnologías e-business para ampliar los canales en los que se puede tener contacto con el cliente.
- Integrar la información sobre los clientes que posee cada departamento en una única base de conocimientos centralizada. Esto permite que cualquier trabajador que esté autorizado acceda a la información global de cada cliente, desde cualquier momento y lugar.

### **3.3.3 Valor de la experiencia del cliente**

“Asegurarse de que la oferta de la empresa y su interacción entreguen constantemente valor a los clientes y se logre el posicionamiento deseado en el mercado.” (GARTNER, 2004: 128)

Lo que un cliente experimenta cuando interactúa directamente con una organización es determinante a la hora en que, éste, plantea su autopercepción sobre la empresa. Cualquier cliente siempre será capaz de percibir el valor adicional que la empresa le brinda. De hecho, si un cliente se siente satisfecho con el trato ofrecido, la empresa ganará su confianza y a largo plazo garantizará su lealtad, e incluso es posible que este cliente transmita su experiencia positiva dentro de su propio ámbito de influencia. Por el contrario, si el cliente experimenta malos tratos o servicios deficientes, ésta situación tendrá el efecto opuesto.

A lo largo del desarrollo del modelo se identificará a este bloque como CEM, por sus siglas en inglés, Customer Experience Management.

Al tratarse al CRM como un modelo de gestión de clientes, este bloque representará el 80% de la información para el desarrollo del modelo y el planteamiento de estrategias.

### **3.3.4 Colaboración Organizacional**

“Cambio de culturas, estructuras organizacionales y comportamientos para asegurar que los empleados, socios y proveedores trabajen en conjunto para entregar valor al cliente.” (GARTNER, 2004: 128)

Como una parte crítica de un programa de CRM, se necesita la definición de estructuras organizacionales cambiantes, incentivadas por campañas de recompensa y reconocimiento de actitudes y habilidades, que la empresa debe fomentar y cultivar entre sus miembros.

Conseguir una sólida cultura organizacional aparece como un pilar fundamental para una empresa que pretende orientarse al cliente, debido a que los comportamientos tanto de quienes están de cara al público como de quienes les dan soporte, son un reflejo estable de la identidad de la organización. Dentro de este esquema, es primordial que exista una coherencia en los lineamientos internos y que además éstos se traspasen a la forma en que se ofrecen los servicios.

### **3.2.5 Procesos de CRM**

Gestión efectiva de los clientes, no solo en los procesos de su ciclo de vida (por ejemplo dando la bienvenida a nuevos clientes, manejo de consultas y reclamos y recuperación de clientes perdidos) sino también en los procesos de análisis y planificación que fortalecen el conocimiento del cliente.<sup>44</sup>

La aplicación de esta definición permite la determinación de los procesos que conforman las diversas actividades de la empresa, así como también realizar una gestión y control más eficiente sobre los resultados que requiere la organización

---

<sup>44</sup> GARTNER GROUP (2004). Op. Cit. pag. 130

para cumplir sus metas, ya que dicho enfoque permite la definición de recursos, documentación, condiciones de ambiente e infraestructura y demás elementos que sean necesarios para cumplir con los objetivos y metas de cada proceso.

Un proceso de reingeniería exitoso debe crear procesos que le permitan a la empresa ser competitiva, generar diferenciación de su competencia y que contribuyan a originar, en el cliente, el deseo de nuevas interacciones con la empresa, las que evidentemente se traducirían en nuevas adquisiciones y en la difusión de la buena imagen de la empresa.

El apareamiento del CRM ha llevado a las compañías hacia un enfoque basado en definir y estandarizar todos los procesos con impacto en el cliente, buscando extraer de todas las fuentes empresariales los mejores beneficios para la empresa en función de proporcionarle al cliente mayores ventajas y ganancias.

### **3.2.6 Información de CRM**

Gartner Group afirma que la información implica “la recolección de datos correctos y el direccionamiento de los mismos para mejorar la interacción y real conocimiento de los clientes”.

La capacidad de acceder, manejar y procesar todo el contenido importante de los clientes, incluyendo la integración perfecta de los datos estructurados (información del cliente y producto) y no estructurados (mails, mensajes de voz, imágenes de aplicaciones o reportes de créditos) del cliente, es un requerimiento imprescindible para cualquier aplicación CRM en la actualidad.

“Para innovar en un futuro donde los deseos y hábitos de los consumidores cambian tan rápido como sus dispositivos móviles, los negocios deben ser más perceptivos al ofrecer conexiones emocionales más allá de la utilidad funcional”, dijeron Lee y Sobol. Esto requiere comprender a la gente y no solo los datos que generan.

Tener la información correcta en el momento justo, es esencial para una estrategia de CRM efectiva, ya que proporciona un discernimiento e identificación única del cliente y dirige eficazmente la interacción con el mismo. Para cumplir con este objetivo, los CRM se apoyan en herramientas de gestión del conocimiento y explotación de datos.

### **3.2.7 Tecnología CRM**

“La gestión de los datos y la información de los clientes, frente a las aplicaciones de infraestructura y arquitectura de las Tecnologías de la Información (TI)” (GARTNER, 2004: 132)

La estrategia CRM habla de lograr excelentes relaciones con sus clientes, de incrementar los volúmenes de ventas, de lograr clientes fieles y relaciones que se caractericen por la excelencia en la atención y servicio al cliente. Todo esto está en boca de muchos profesionales, hay muchos artículos, libros, seminarios y por último, muchos software relacionados con el tema.

Un buen software CRM debe proporcionar las herramientas adecuadas para crear y organizar firmes relaciones con los clientes. Debe permitir centralizar la información de las actividades de todo el equipo de ventas y de sus comunicaciones con los clientes y contactos. Un buen CRM debe reducir el tiempo improductivo aumentando el tiempo dedicado a la venta.

A continuación se enuncian algunas recomendaciones para elegir un software CRM adecuado:

- Debe adaptarse al tamaño y tecnología de la empresa.
- Debe permitir la administración del equipo de venta y de los clientes.
- Almacenar la información en un lugar centralizado y seguro.
- Permitir controlar el intercambio de documentos con los clientes.
- Facilitar la organización de citas en una agenda amigable con múltiples posibilidades.

- Se deben poder tomar las decisiones correctas más rápidamente, ayudándose con herramientas estadísticas como gráficos estadísticos y de análisis.
- Mejorar el desempeño de los equipos de venta y atención al cliente.
- Aumentar el volumen de ventas mediante el correcto relacionamiento con el cliente.
- Debe ser simple y fácil de utilizar para que los usuarios rápidamente se integren a su uso sin pérdida de tiempo para ellos ni para los clientes.

Aunque el CRM se reduzca únicamente a novedosas herramientas tecnológicas que son capaces de efectuar complicadas mediciones acerca del comportamiento de los clientes, es importante tener en cuenta que aunque las tecnologías CRM son un elemento indispensable para cualquier estrategia moderna de negocios, no son más que instrumento de apoyo para el cumplimiento de estrategias.

### **3.2.8 Indicadores CRM**

“Medición de los indicadores internos y externos de éxito y fracaso del CRM.”  
(GARTNER, 2004: 133)

Las empresas deben plantearse objetivos medibles y proporcionar los indicadores adecuados para el monitoreo y mejoramiento continuo de todo el proceso que implica el Modelo de los 8 Bloques.

## **3.4 Metodología para el desarrollo del Modelo de los 8 Bloques**

### **3.4.1 Segmentación y Cálculo muestral**

Para la segmentación de mercados se utilizó las variables geográficas, demográficas y psicográficas como se muestra en la tabla 20, a continuación:



SEGMENTACIÓN DE MERCADO			
1ra. Variable	Geográfica		
PAÍS	ECUADOR		130.000.00
REGIÓN	SIERRA		60.000.00
PROVINCIA	PICHINCHA		30.000.00
CANTÓN	QUITO		21.500.00
SECTOR	SUR DE QUITO (Datos municipio 2013)	37%	784.750.00
RESULTADO DE LA PRIMERA SEGMENTACIÓN:			
784.750 Personas que habitan en Quito en el sur de la ciudad			
2da. Variable	Demográfica		
SEXO	HOMBRES Y MUJERES	100%	784.750.00
NIVEL INGRESOS	PEA	43%	337442.50
EDAD	ENTRE 17 Y 80	70%	236209.75
OCUPACIÓN	NO RELEVANTE		236209.75
RAZA	NO RELEVANTE		236209.75
RELIGIÓN	NO RELEVANTE		236209.75
RESULTADO DE LA SEGUNDA SEGMENTACIÓN:			
236.210 hombres y mujeres que viven en el sur de Quito pertenecientes a la PEA , entre los 17 y 80 años de edad			
3ra variable	Conductual o Psicográfica		
USO	POTENCIALES COMPRADORES DECIDORES USUARIOS	45%	106294.39
TARGET			
106.294 hombres y mujeres que viven en el sur de Quito pertenecientes a la PEA , entre los 17 y 80 años de edad y son potenciales compradores, consumidores y usuarios			

**Tabla.19 Segmentación de Mercado**

**Fuente:** INEC y Municipio de Quito

**Elaborado por:** Autoras

Los porcentajes obtenidos para segmentar fueron extraídos del INEC y del Municipio de Quito. La variable conductual del 45% fue extraída del estudio denominado: “COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE QUITO EN PRODUCTOS DE BAJA Y MEDIA IMPLICACION” realizado por Sprocket Consulting Group noviembre de 2011.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas como se ve a continuación:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Dándonos el siguiente calculo:

DATOS FÓRMULA DE CÁLCULO	
Variables	menos de 100.000.000
n	390.8
Z	2
P	50
Q	50
E	5
N	106.294

**Tabla. 20 Datos Fórmula**  
Elaborado por: Autoras

La inferencia final se determinó en utilizar el 70% de efectividad de la muestra para extender la aplicación de la misma en los clientes de la empresa entregándonos un nivel de efectividad que es corroborado con aquel del cliente fantasma. Finalmente se aplicaron 150 encuestas cuyos resultados se presentan más adelante.

### 3.4.2 Herramientas de investigación

La metodología para el desarrollo de este estilo de modelo, contemplará las siguientes herramientas de investigación:

#### 3.3.2.1 Entrevistas

Las entrevistas ayudarán a recopilar información importante de los empleados de la empresa entorno a los 8 bloques del CRM.

Se realizarán entrevistas a todo el personal de “Almacenes Espinoza” (24 personas) mencionados en la tabla 19 y de acuerdo a su nivel de conocimiento e información se plantearán las preguntas a investigar en cada uno de los bloques.

NOMINA DE EMPLEADOS		
NIVEL	CARGO	NOMBRE
Gerencial	Gerente	Espinoza Aguirre Celso Gilbert
	Sub gerente	Espinoza Cañizares Jhon Sebastián
Funcional	Administradora	Cañizares Barahona Ana Lucia
	Jefe de compras	Ponce Zambrano Luisa Maribel
	Contador	Portilla Ana
	Asistente de gerencia	Cañizares Hernández María Patricia
	Jefe RRHH	Curan Elizabeth
	Jefe de recepción de bodegas	Ayala Franklin
	Jefe de cajas	Pérez Ortiz Lorena De Jesús
	Jefe de bodega - juguetería	Landa Carlos
	Jefe de bodega - plásticos	Salazar Alexis
Operativo	Auxiliar de mostrador - plásticos	Acosta Viviana
	Auxiliar de mostrador - bazar	Alvear Doris
	Auxiliar de mostrador - cristalería	Ayala Mayra
	Auxiliar de mostrador - cerámica	Cuaran Marianela
	Auxiliar de mostrador- juguetería	Rosero Angélica
	Auxiliar de mostrador - art limpieza	Cristina
	Auxiliar de mostrador - desechables	Alfonso
	Cajera	Utreras Mary
	Cajera	Macas Betty
	Cajera	Domínguez Fátima
	Guardia	Zambrano Carlos
	Personal de limpieza	Morocho Luz
	Auxiliar de bodega	Lastra Víctor

**Tabla 21. Nómina de empleados “Almacenes Espinoza”**

**Fuente:** “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

### **3.4.2.2 Cliente Oculto**

La realización de la técnica de cliente Oculto ayudara a percibir la experiencia (CEM) que vive el cliente, determinando los momentos de verdad durante todo el proceso de compra hasta la entrega final de los productos y servicios.

Se realizarán tres visitas de cliente oculto, en diferentes ocasiones y circunstancias que aportarán a la investigación.

### **3.3.2.3 Encuestas**

La presente herramienta ayudará a recopilar información valiosa de los clientes, respecto a la experiencia que representa comprar en “Almacenes Espinoza” y su nivel de satisfacción.

La aplicación de esta herramienta complementará la técnica de cliente oculto y en base la muestra obtenida se la realizará a 150 clientes de “Almacenes Espinoza”

### **3.4.2.4 Fuentes Secundarias**

Como base de esta herramienta, se revisó el modelo de los 8 bloques de Gartner con la asesoría de Sprocket Consulting Group.

La metodología, el relevamiento y el análisis de resultados, de cada una de las herramientas antes mencionadas, serán detallados más adelante en el trabajo de campo realizado.

### 3.4 Conclusiones

Al finalizar el presente capítulo se puede decir que:

- Una implementación CRM exitosa requiere el estudio y evaluación de modelos existentes en el mercado para poder determinar el idóneo de acuerdo a las características tanto físicas como culturales de la empresa.
- Un CRM bien aplicado permite lograr ventajas competitivas sustentables y a largo plazo. Aquellas que no pueden ser repetidas por la competencia y que radican en el buen uso y análisis de la información para conocer qué cambios son necesarios para lograr satisfacer y fidelizar al cliente.
- A pesar de que existen varios modelos para la implementación de soluciones CRM, en la mayoría de estos, se pone en consideración los puntos más importantes para el éxito del CRM: estrategia, indicadores y fundamentalmente la cultura organizacional, todos enfocados en el cliente.
- Conforme al estudio de este capítulo, para “Almacenes Espinoza” se determinó la implementación del modelo de los 8 bloques de Gartner, el cual involucra cambios importantes en su cultura y estructura organizacional para lograr mejoras en su gestión y en la utilización de tecnologías que ayuden en la eficiencia de la interacción con el cliente.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS DEL TRABAJO DE CAMPO**

#### **4.1 Entrevistas a empleados por bloque**

##### **4.1.1 Bloque Visión CRM**

Para determinar la visión actual de la empresa “Almacenes Espinoza” se tomó en cuenta las opiniones y el nivel de información del personal gerencial, funcional y operativo.

Para la medición de la visión se procedió de la siguiente manera:

a) Se elaboró un cuestionario con las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la misión de la Empresa?
- ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?
- ¿Cómo se ven a futuro
- ¿Cuántas líneas de negocio manejan?
- ¿Cuál es el producto más rentable?
- ¿Cuáles son los clientes más rentables?
- ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?
- ¿Cómo es el cliente de “Almacenes Espinoza”?

Las preguntas planteadas pretenden medir el conocimiento de cada uno de los integrantes de la organización en cuanto a la razón de ser del negocio, lo que la empresa es actualmente y qué desea crear en su imagen futura.

- b) Se programó 3 entrevistas diarias con el personal de “Almacenes Espinoza” durante tres semanas, en función de la disponibilidad del horario laboral.
- c) Se realizó las entrevistas de acuerdo a lo programado.
- d) Se analizó las respuestas obtenidas en las entrevistas y de acuerdo al nivel de conocimiento y dominio de la información se calificó en una escala de 1 a 10; siendo 1 la calificación más baja y 10 la más alta.
- e) Se obtuvo un promedio de las calificaciones asignadas a las respuestas de cada empleado entrevistado.

Los resultados obtenidos se muestran en las tablas de calificación (22 a 45) continuas:

### PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL

TABLA 22			
CELSE ESPINOZA-GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Entregar al cliente productos de calidad acompañados de un buen servicio.	9
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No, se atiende tanto a clientes finales como a mayoristas sin distinción, ofreciéndoles un buen servicio y diferentes tipos de descuentos.	4
3	¿Cómo se ven a futuro?	Nos vemos como una empresa sólida y con un crecimiento constante, tanto en ventas, clientes e infraestructura.	10
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Se manejan alrededor de 15 líneas de negocio: plásticos, desechables, cristalería, cerámica, juguetería, bazar, piñatería, productos de limpieza, productos de consumo masivo, ropa para mascotas, electrodomésticos, ropa para bebe.	8
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Desechables y Juguetería.	9
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Consumidor Final.	7
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Por nuestro trabajo diario vemos que a los clientes les gusta comprar aquí por diferentes razones, por eso regresan.	4
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Tratamos día a día con clientes que cuentan con el tiempo justo y que a su vez son exigentes.	10
PROMEDIO			7,625

TABLA 23			
JHON ESPINOZA- SUB GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	El servicio al cliente amable y paciente, hacerle sentir al cliente como en casa.	10
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No, básicamente la atención se da por igual, lo que de pronto se diferencia es en el tipo de descuento que aplica el cliente comercial o el cliente final.	8
3	¿Cómo se ven a futuro?	Innovando y diversificando nuestro negocio.	9
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Manejamos al menos unas 12 líneas de negocio definidas y hay otras que no son extensas más bien se acoplan a productos varios.	8
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Desechables y plásticos.	9
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Consumidores finales.	7
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Su actitud a realizar sus compras y salir del local.	4
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Existen clientes de toda clase, pero en general el cliente quiere conseguir rápido sus productos de calidad y a buen precio.	8
PROMEDIO			7,875

## PERSONAL DE NIVEL FUNCIONAL

TABLA 24			
ANA LUCIA CAÑIZARES - ADMINISTRADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Atender a los clientes de la mejor manera para cubrir sus necesidades.	9
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Creo que todos los clientes reciben una atención cordial y sin diferencia alguna.	2
3	¿Cómo se ven a futuro?	Innovando constantemente los productos y adaptándolos a las necesidades de nuestros clientes.	9
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Pienso que son alrededor de 15 líneas.	7
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Fundas plásticas.	7
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Consumidores finales.	8
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Al ver su actitud después de realizar su compra.	5
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente que busca un asesoramiento para realizar sus compras.	10
PROMEDIO			7,125

TABLA 25			
LUISA PONCE - JEFE DE COMPRAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Abastecer al cliente de productos que cubran sus necesidades y entregarles un buen servicio.	10
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Sí, damos prioridad en servicio al cliente final, y al cliente mayorista se le ofrece descuentos.	2
3	¿Cómo se ven a futuro?	La empresa siempre está creciendo, pero se espera a futuro aumentar líneas de negocio, la capacidad de las bodegas y ampliar el espacio físico en general.	8
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Son varias, de las más grandes a las más pequeñas, más o menos son unas 15. Como líneas grandes se tiene: plásticos, cristalería, electrodomésticos, juguetes, bazar, desechables, consumo masivo. Hay líneas que no son extensas como ropa de bebe, ropa para mascotas, entre otras.	9
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Lo que más se vende es la línea de desechables, pues eso se compra de 2 a 3 veces por mes.	4
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Consumidor Final.	6
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Cuando el cliente compra y se va agradecido y satisfecho, es cuando hemos cumplido. Cuando un cliente sale sin nada, es porque no hay lo que necesita o porque no lo han atendido bien. Siempre es preferible que salga con un producto.	6
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	El cliente que viene acá es un cliente que sabe lo que busca, sabe lo que vendemos. Si es que no sabe que escoger, nosotros estamos para asesorarle o brindarle más opciones.	8
PROMEDIO			6,625

TABLA 26			
ANA PORTILLA - CONTADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Ofrecer una variedad de productos a bajos precios.	6
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Si existiera, no lo conozco.	4
3	¿Cómo se ven a futuro?	Creciendo en ventas.	5
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Con exactitud no lo podría afirmar, pero son alrededor de unas 12 líneas de negocio.	6
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Desechables.	8
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Por lo que reflejan las ventas diría que el consumidor final es el más rentable.	8
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?		4
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Creo que es un cliente que busca variedad y economía.	4
PROMEDIO			5,625



TABLA 27			
PATTY CAÑIZARES - ASISTENTE DE GERENCIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Entregar a nuestros clientes el mejor servicio, variedad y calidad de productos.	9
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Contamos con dos tipos de clientes, los consumidores finales y mayoristas a los cuales ofrecemos el mejor servicio y los mejores precios	6
3	¿Cómo se ven a futuro?	Como una empresa más sólida, con muchos más clientes y por lo tanto creciendo en ventas y sobre todo con un crecimiento en lo que respecta a infraestructura, ya que a pesar que nos hemos expandido el espacio es aún reducido.	8
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Manejamos alrededor de 16 a 20 líneas de negocio.	9
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Los productos desechables y plásticos son los productos que más se venden durante todo el año.	9
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Nuestros consumidores finales son los más rentables.	8
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Nos damos cuenta de que están satisfechos en el momento en que efectivamente realizan sus compras y un "gracias" o una despedida amable sale de ellos.	4
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente que desea recibir un trato rápido y amable.	10
PROMEDIO			7,875

TABLA 28			
Elizabeth Curan - JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Atención al cliente.	6
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Depende el cliente se les da un trato especial en servicio y descuentos.	8
3	¿Cómo se ven a futuro?	Seguir creciendo, en ventas, personal e infraestructura.	8
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Alrededor de 10 líneas, si no es más.	6
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Depende de la temporada del año pero en general lo que se mueve todo el año es cerámica, lo que es adornos y regalos.	4
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Esa información no la manejo.	2
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Por la actitud del cliente, es decir cuando sale del almacén agradecido.	8
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente bien exigente pues quiere la atención pronta y al instante.	9
PROMEDIO			6,375

TABLA 29			
FRANKLIN AYALA - JEFE DE RECEPCION DE BODEGAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Atender a nuestros clientes lo más pronto posible y con la mejor actitud.	10
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Podría decir que en descuentos dependiendo de si son clientes pequeños o mayoristas.	6
3	¿Cómo se ven a futuro?	Con mucho más espacio tanto en bodegas como en el local para los clientes.	9
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Son más o menos unas 15 líneas de negocio.	8
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Los desechables y los plásticos es lo que mayor rotación tiene, sin dejar a un lado lo que se refiere a juguetería.	10
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Nuestros consumidores finales.	8
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Cuando nos vuelven a visitar es una señal de satisfacción.	8
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente que desea que sus productos estén visibles y disponibles lo más pronto posible, no le gusta esperar.	9
PROMEDIO			8,5

TABLA 30			
LORENA PEREZ - JEFE DE CAJAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Servir oportuna y amablemente a los clientes que nos visitan.	9
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	De pronto el manejo de los descuentos depende si son minorista o mayoristas.	4
3	¿Cómo se ven a futuro?	Una empresa siempre de éxito y que sigue creciendo.	9
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Se manejan unas 12 líneas de productos, aunque existen algunos productos que no se les categoriza porque no hay variedad.	8
5	¿Cuál es el producto más rentable?	De lo que día a día se vive, siempre se vende productos plásticos y adornos.	6
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Los que vienen a diario, los clientes independientes.	8
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Al ver su rostro, nos podemos dar cuenta si se va feliz, si le faltó algo o realmente se fue insatisfecho.	8
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es extremista, o bien agradecido o no regresa más.	9
PROMEDIO			7,625

TABLA 31		
CARLOS LANDA - JEFE DE BODEGA PISO JUGUETERIA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1 ¿Cuál es la misión de la Empresa?	Buscar productos que llenen las necesidades del mercado.	9
2 ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No tengo esa información.	2
3 ¿Cómo se ven a futuro?	Con más variedad de productos y un piso más de atención al público.	6
4 ¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Realmente no sé un número exacto, pues son muchos artículos que se venden.	4
5 ¿Cuál es el producto más rentable?	Los juguetes se venden bien estos últimos meses del año. Pero siempre se vende plásticos.	10
6 ¿Cuáles son los clientes más rentables?	Consumidor final.	9
7 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	No tengo esa información.	2
8 ¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es exigente y quiere irse rápido. Siempre pide que se muestre todo en percha.	9
<b>PROMEDIO</b>		<b>6,375</b>

TABLA 32		
ALEXIS SALAZAR - JEFE DE BODEGA PISO PLASTICOS	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1 ¿Cuál es la misión de la Empresa?	Hacer sentir a nuestros clientes cómodos y contentos al momento de realizar sus compras dentro del almacén.	10
2 ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Que yo tenga conocimiento no, todos nuestros clientes reciben el mejor de los servicios.	6
3 ¿Cómo se ven a futuro?	Creciendo en nuestra clientela y con un espacio más amplio para poder ofrecer más variedad de productos.	8
4 ¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Son como 17 me parece.	8
5 ¿Cuál es el producto más rentable?	Los plásticos, los juguetes y los desechables.	9
6 ¿Cuáles son los clientes más rentables?	Considero que los clientes que nos visitan a diario, no podría darle un cliente específico.	4
7 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Al ver su reacción en el momento que abandonan el local.	4
8 ¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es apresurado pero eso sí muy exigente.	9
<b>PROMEDIO</b>		<b>7,25</b>

## PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO

TABLA 33		
VIVIANA ACOSTA - AUXILIAR DE MOSTRADOR linea plástica	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1 ¿Cuál es la misión de la Empresa?	Atender rápidamente lo que los clientes solicitan.	6
2 ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No porque consideramos a todos los clientes valiosos.	2
3 ¿Cómo se ven a futuro?	Contar con más clientes, vender más y con amplias instalaciones.	4
4 ¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Se manejan unas 15 líneas de negocio.	8
5 ¿Cuál es el producto más rentable?	Son algunos, no sabría especificar un producto, ya que todos se venden bien.	2
6 ¿Cuáles son los clientes más rentables?	Los clientes mayoristas ya que compran en gran cantidad.	4
7 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Nosotros nos sentimos bien cuando el cliente acepta nuestra sugerencia y compra el producto.	2
8 ¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente que busca atención y asesoría en su compra.	9
<b>PROMEDIO</b>		<b>4,625</b>

TABLA 34		
DORIS ALVER - AUXILIAR DE MOSTRADOR linea bazar	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1 ¿Cuál es la misión de la Empresa?	Satisfacer a los clientes con la variedad de productos.	10
2 ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No sé si sea enfoque, pero los clientes mayoristas tienen algunas preferencias (descuentos).	4
3 ¿Cómo se ven a futuro?	Más capacitados para atender a los clientes y con un mejor espacio físico.	8
4 ¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Entre grandes y pequeñas se puede decir que de 8 a 10 líneas de negocio.	9
5 ¿Cuál es el producto más rentable?	Dentro de la línea bazar se vende bastante bien los relojes y cuadros y a nivel general puedo decir que siempre se venden plásticos y desechables.	8
6 ¿Cuáles son los clientes más rentables?	Considero que los consumidores finales.	2
7 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Por su alegría una vez realizada su compra.	6
8 ¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente que busca varias opciones y precios convenientes.	9
<b>PROMEDIO</b>		<b>7</b>

TABLA 35		
MAYRA AYALA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea cristalería	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1 ¿Cuál es la misión de la Empresa?	Entregar un servicio adecuado a los clientes y vender lo que más se pueda.	9
2 ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Creo que existe un trato más personal con los clientes mayoristas.	6
3 ¿Cómo se ven a futuro?	Aumentar los clientes y el espacio para poder atenderlos.	6
4 ¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Existe un sin número de productos que si los dividimos en segmentos, podría decir que alrededor de unas 16 líneas de negocio.	8
5 ¿Cuál es el producto más rentable?	Los vasos de cristal dentro de la línea que se encuentra a mi cargo. En general pienso que sale bastante la línea plástica y desechable. En el mes de diciembre lo que más se venden son los juguetes.	8
6 ¿Cuáles son los clientes más rentables?	Los consumidores finales por su concurrencia.	4
7 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Cuando después de nuestra atención, efectivamente se llevan el producto.	6
8 ¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Siempre está de apuro y quiere la atención personalizada e inmediata.	9
PROMEDIO		7

TABLA 36		
MARIANELA CUARAN - AUXILIAR DE MOSTRADOR cerámica	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1 ¿Cuál es la misión de la Empresa?	El servicio al cliente amable y rápido.	9
2 ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Todos nuestros clientes son importantes y se los atiende por igual.	4
3 ¿Cómo se ven a futuro?	Nos vemos como una empresa que crece en ventas e incluso contratando más personal.	8
4 ¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Son entre 12 y 15 líneas aproximadamente, que manejan un sin número de productos.	9
5 ¿Cuál es el producto más rentable?	Todo depende de la temporada en la que nos encontremos, hay productos que lo que no se vende en todo el año, se recupera en un par de meses. En general siempre se vende plásticos, desechables y artículos para regalos.	9
6 ¿Cuáles son los clientes más rentables?	Los que siempre vienen, los consumidores finales,	4
7 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Al ver su actitud a la salida de nuestro almacén.	2
8 ¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente que busca variedad y buen servicio.	9
PROMEDIO		6.75

TABLA 37		
ANGELICA ROSERO - AUXILIAR DE MOSTRADOR juguetería	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1 ¿Cuál es la misión de la Empresa?	Atender bien al cliente en las ventas y que el cliente quede satisfecho.	10
2 ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Se puede decir que si, por lo que existen descuentos, pero la atención al público en general es la misma.	5
3 ¿Cómo se ven a futuro?	Una empresa con capacidad de formar empresarios con el ejemplo y la capacidad que todo el personal tiene.	6
4 ¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Se maneja algunas líneas porque el tamaño del almacén lo amerita.	2
5 ¿Cuál es el producto más rentable?	Todos, pero depende de la temporada para que se venda más uno u otro producto. Considero que en general siempre se vende adornos y regalos.	8
6 ¿Cuáles son los clientes más rentables?	Todos, porque todos ingresan dinero.	1
7 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Cuando felicitan y dan las gracias.	6
8 ¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Hay clientes de todo, pero en general es exigente.	8
PROMEDIO		5.75

TABLA 38		
CRISTINA - AUXILIAR DE MOSTRADOR artículos de limpieza	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1 ¿Cuál es la misión de la Empresa?	Proveer a los clientes de productos buenos.	4
2 ¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Que yo conozca no, ya que a todos los clientes los atendemos igual.	2
3 ¿Cómo se ven a futuro?	Con bastante éxito como hasta el momento.	6
4 ¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Son algunas áreas en las que están divididos los productos, como en mi caso es artículos de limpieza, yo manejo productos como lavavajillas, limpiadores, desinfectantes, lustres, etc.	6
5 ¿Cuál es el producto más rentable?	En la línea en la que me encuentro a cargo se vende bastante los desinfectantes y ceras. Pero en general tengo entendido que lo que más se vende son los desechables.	8
6 ¿Cuáles son los clientes más rentables?	Deben ser los consumidores finales	8
7 ¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Al ayudarles a elegir o encontrar los productos que buscan, uno se siente feliz y con el deber cumplido.	6
8 ¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	El cliente siempre quiere ayuda y que se le den los productos en las manos.	9
PROMEDIO		6.125

TABLA 39

ALFONSO - AUXILIAR DE MOSTRADOR desechables		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Darle al cliente lo que busca en el menor tiempo posible. Y atenderlo amigablemente.	9
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Sí, porque a los clientes mayoristas se los atiende más rápido y se les da mejores descuentos.	4
3	¿Cómo se ven a futuro?	Con un local más grande y siempre lleno de gente.	6
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Son más o menos unas 10 líneas de negocio, como se puede observar existe una cantidad extensa de productos.	8
5	¿Cuál es el producto más rentable?	A nivel general pienso que ésta línea de desechables es la que más se vende. Los productos que más salen son las tarrinas y las fundas plásticas.	8
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Hay de todo pero considero que los consumidores finales son los más rentables, ya que compran poco pero muy seguido.	6
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Empíricamente, pues no existe un seguimiento.	8
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente exigente que quiere varias cosas y desea que su pago sea rápido.	9
PROMEDIO			7.25

TABLA 40

MARY UTRERAS - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Dar la mejor atención al cliente.	6
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	Atención igual para todos.	4
3	¿Cómo se ven a futuro?	Creciendo en infraestructura, ventas y clientes.	8
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	60 líneas de producto más o menos.	1
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Desechables.	10
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Consumidor Final.	8
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Los clientes en general cuando no se sienten satisfechos, se quejan.	4
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Siempre apurado.	4
PROMEDIO			5.625

TABLA 41

BETTY MACAS - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Servir de la mejor manera a los clientes.	8
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No cuento con esa información.	1
3	¿Cómo se ven a futuro?	Con más clientes y productos.	4
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Son muchos artículos que se venden, no podría especificar un número.	4
5	¿Cuál es el producto más rentable?	La verdad no podría decirlo, pero pienso que todos los productos se venden bien.	6
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Todos los clientes son importantes.	2
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Al ver su rostro de alegría al momento de despacharlo.	8
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente que quiere que le atiendan rápido.	10
		PROMEDIO	5.375

TABLA 42

FATIMA DOMINGUEZ - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Vender los productos con una buena atención al cliente.	10
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	A todos los clientes les damos la misma atención, aunque hay más descuento para los clientes grandes.	6
3	¿Cómo se ven a futuro?	Un almacén más grande y hasta con sucursales.	8
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	Hay muchos productos, pero se los ha dividido en seis áreas.	4
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Se vende bastante y de todo.	2
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Los clientes pequeños que nos compran a diario.	9
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Por su agradecimiento.	6
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es un cliente conflictivo.	8
		PROMEDIO	6.625

TABLA 43

CARLOS ZAMBRANO - GUARDIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Ayudar y asesorar a los clientes en sus compras.	9
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No sabría decirle.	2
3	¿Cómo se ven a futuro?	Expandiéndonos en espacio físico.	8
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	No sabría decirle.	2
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Me he fijado que los electrodomésticos, ya que son costosos.	4
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Los que compran en grandes cantidades.	4
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Cuando los clientes regresan al almacén a comprar más cosas.	6
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	El cliente busca una atención rápida y buena.	9
		PROMEDIO	5.5

TABLA 44			
LUZ MOROCHO - PERSONAL DE LIMPIEZA		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	Dar lo que quieren los clientes.	6
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No sabría decir.	1
3	¿Cómo se ven a futuro?	Igual, vendiendo como hasta ahora.	2
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	No sabría decir, pero si venden bastantes productos.	4
5	¿Cuál es el producto más rentable?	No sé, pero veo que venden bastantes desechables.	4
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	No tengo contacto con los clientes.	2
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Mis jefes son los que saben de ese tema.	2
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Es una persona que busca varias cosas y rápido.	9
PROMEDIO			3.75

TABLA 45			
AUXILIAR DE BODEGA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la misión de la Empresa?	La atención al cliente.	9
2	¿Existe algún enfoque específico para B2B o B2C?	No.	1
3	¿Cómo se ven a futuro?	Expandirse, abrir sucursales.	8
4	¿Cuántas líneas de negocio manejan?	10 líneas.	6
5	¿Cuál es el producto más rentable?	Desechables.	4
6	¿Cuáles son los clientes más rentables?	Mayoristas.	4
7	¿Cómo miden la satisfacción del cliente?	Por el estado de ánimo del cliente al salir del almacén.	6
8	¿Cómo es el cliente de Almacenes Espinoza?	Son clientes exigentes.	4
PROMEDIO			5.25

Las tablas de la 22 a la 45 fueron elaboradas por las Autoras con datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de “Almacenes Espinoza”.

Para consolidar los datos obtenidos en las tablas anteriores y llegar a la **VISIÓN CORPORATIVA** se procedió de la siguiente manera:

- Se elaboró una tabla clasificando a los empleados según su nivel jerárquico.
- Se registró las calificaciones individuales.
- Se obtuvo un promedio de las calificaciones individuales por nivel jerárquico
- Se asignó un peso a cada uno de los rangos jerárquicos sobre el 100%, tomando en cuenta su nivel de interacción con el cliente. Siendo así; Nivel gerencial 30%, Nivel Funcional 20% y Nivel Operativo 50%.
- Se obtuvo un total por nivel jerárquico, al multiplicar el promedio de calificaciones por el peso asignado.
- Se determinó la visión global, al sumar los totales de cada nivel jerárquico.
- Se graficó los resultados.

Después de este proceso la tabla 46 muestra los siguientes resultados:

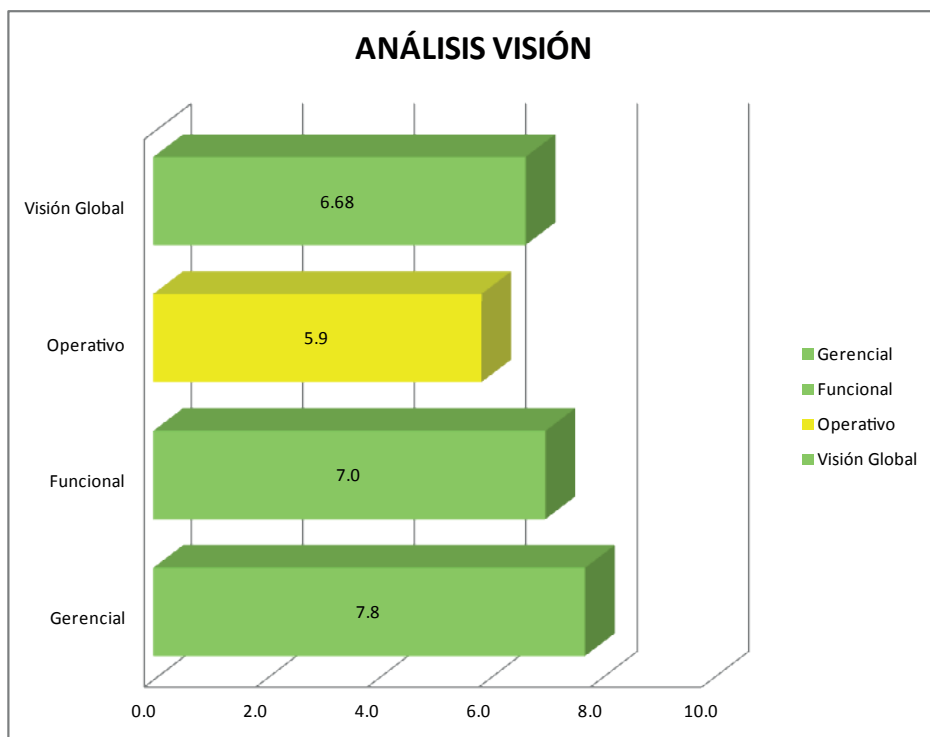
VISIÓN CORPORATIVA						
NIVEL	CARGO	CALIF. INDIVIDUAL	CALIF. TOTAL	PESO	GRAN TOTAL	VISIÓN GLOBAL
Gerencial	Gerente	7.6	7.6	30%	2.33	6.68
	Sub gerente	7.6				
Funcional	Administradora	7.6	7.0	20%	1.41	
	Jefe de compras	7.6				
	Contador	7.6				
	Asistente de gerencia	7.6				
	Jefe RRHH	7.6				
	Jefe de recepción de bodegas	7.6				
	Jefe de cajas	7.6				
	Jefe de bodega - juguetería	7.6				
	Jefe de bodega - plásticos	7.6				
Operativo	Auxiliar de mostrador - plásticos	7.6	5.9	50%	2.95	
	Auxiliar de mostrador - bazar	7.6				
	Auxiliar de mostrador - cristalería	7.6				
	Auxiliar de mostrador - cerámica	7.6				
	Auxiliar de mostrador- juguetería	7.6				
	Auxiliar de mostrador - art limpieza	7.6				
	Auxiliar de mostrador - desechables	7.6				
	Cajera	7.6				
	Cajera	7.6				
	Cajera	7.6				
	Guardia	7.6				
	Personal de limpieza	7.6				
	Auxiliar de bodega	7.6				

**Tabla 46. Visión Corporativa**

**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Con los resultados que se evidencia en la Figura 18 se pudo determinar que:



**Fig. 18 Visión Corporativa**

**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para el nivel gerencial y funcional la empresa “Almacenes Espinoza” se encuentra en un 7,8% y 7% respectivamente, indicando que la visión está centrada en el cliente. No ocurre lo mismo en el nivel operativo, que se encuentra en un 5.9% revelando que la visión esta medianamente centrada en el cliente. A nivel global se determinó que la empresa “Almacenes Espinoza” se encuentra en un 6.68%, lo que indica que la visión está centrada en el cliente.

Para la interpretación de los resultados antes descritos, se tomó en cuenta la tabla 47 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>VISIÓN ALTAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> Desde el gerente general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realizan acciones conforme a lo que indica la visión, es decir, se sienten comprometidos con la razón de ser del negocio y con la imagen que desea crear a futuro en función del cliente
<b>7 A 8</b>	<b>VISIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE</b> El personal se mueve conforme a la razón de ser del negocio sin sentirse muy comprometido con la incidencia que tiene sobre los clientes.
<b>5 A 6</b>	<b>VISIÓN MEDIANAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> El personal conoce la visión de la empresa sin embargo por el tiempo y las labores rutinarias se ha dejado de lado al cliente.
<b>3 A 4</b>	<b>VISIÓN DEFICIENTEMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> El personal se dedica a su labor encomendada dejando en segundo plano la razón de ser del negocio y la imagen que desea crear a futuro en función del cliente.
<b>1 A 2</b>	<b>VISIÓN NADA CENTRADA EN EL CLIENTE</b> Ni el gerente general y mucho menos los empleados conocen de una visión empresarial. Se dedican a hacer dinero sin importarle los clientes.

**Tabla 47. Evaluación de la Visión CRM**  
**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

#### 4.1.2 Bloque Estrategias de CRM

Para determinar la visión actual de la empresa “Almacenes Espinoza” se tomó en cuenta las opiniones y el nivel de información del personal gerencial, funcional y operativo.



Para la medición de la estrategia se procedió de la siguiente manera:

a) Se elaboró un cuestionario con las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?
- ¿Esta estrategia por qué es mejor que la de los competidores?
- ¿Es sostenible en el tiempo?
- ¿Es valorada por los clientes?
- ¿En tu trabajo diario, como aplicas esta estrategia?
- ¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?
- ¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?
- ¿Quiénes son tus principales competidores?
- ¿Por qué sabes que son tus competidores?
- ¿En qué son ellos mejor que tu empresa?
- ¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?
- ¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?
- ¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?
- ¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?
- ¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?
- ¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?
- ¿Cómo se debería categorizar a clientes?

Las preguntas establecidas para este bloque, analizarán las acciones que lleva a cabo la empresa para lograr sus objetivos o metas planteadas.

b) Una vez establecidas las preguntas; la programación, realización y análisis de resultados se llevaron a cabo con el mismo procedimiento descrito en la páginas 98,99, en el primer bloque (Visión).

Los datos obtenidos en este bloque se muestran en las tablas de calificación (48 a 58) continuas:

## PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL

TABLA 48			
CELSE ESPINOZA-GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Precios bajos y accesibles	7
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	Porque en el sector en el que nos encontramos somos los elegidos al momento de comprar los productos con los que contamos.	4
3	¿Es sostenible en el tiempo?	Sí, porque la gente tiene en su mente desde la primera compra que en nuestro almacén encontrará productos más baratos y de buena calidad.	6
4	¿Es valorada por los clientes?	Sí porque se ve al momento que realizan sus compras, pues adquieren productos de varias líneas que tenemos acá, que satisfacen sus necesidades.	8
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	Al momento de elegir los productos y proveedores de los mismos.	8
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Todo el personal debe saber todo lo que se vende en el almacén y la mercadería debe salir siempre preciada a las perchas.	4
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Sí, ya que antes de comprar un producto para incluirlo a la gama de productos del almacén, se toma en cuenta aspectos como calidad y precio.	6
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Distribuidora William, Tia, Centro Comercial Mi Vajilla.	10
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Porque su giro de negocio va a la par con el nuestro.	6
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	Pueda que se manejan las mismas líneas, pero nosotros manejamos más variedad.	8
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	Distribución del espacio físico.	8
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No tenemos.	2
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No considero que tengamos.	1
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Tendencias, temporadas y moda.	8
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	Observación y experiencias anteriores.	9
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	Creo que sería difícil pero podría ser útil para la toma de decisiones.	9
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	Sí por la facilidad en la toma de decisiones como ya lo mencioné	9
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	Ventajas: facilita la toma de decisiones y se conoce que realmente quieren o buscan los clientes. Desventaja: toma mucho tiempo.	10
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	Por su comportamiento y frecuencia de compra.	10
PROMEDIO			7.0

TABLA 49			
JHON ESPINOZA- SUB GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Creo que nuestra estrategia aunque no la tenemos definida se basa en la variedad y precios bajos que entregamos a nuestros clientes.	8
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	No sé si sea mejor que la de la competencia ya que no conozco su estrategia como tal.	2
3	¿Es sostenible en el tiempo?	Sí pues hace falta mucha experiencia para llegar al punto que nos encontramos.	8
4	¿Es valorada por los clientes?	Sí ya que ellos saben que en nuestro almacén encontrarán todo lo que necesitan a excelentes precios.	9
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	Debo conocer de la variedad y precios para poder sugerir a los clientes en caso de que ellos me lo soliciten.	8
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Todo mi equipo debe estar informado de la variedad y sus precios y en caso de no ser así verificare e investigar en el sistema.	6
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Sí ya que como mencioné al ofrecer varias alternativas al cliente éste tiene de dónde escoger y termina llevando un producto.	8
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Alrededor tenemos algunos bazares, centros comerciales con locales que ofrecen productos similares.	6
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Por la cercanía y por los productos que ofrecen.	4
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	Considero que nuestros productos son de mejor calidad y mejor precio.	9
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	Podría decir que en infraestructura son un poco más amplios y con mejor ubicación.	9
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No considero que se tengan sustitutos.	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Me interesa un poco identificar a los clientes para poder entregarle un servicio de cierta manera más rápido y exclusivo al momento de la facturación.	6
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	Analizando la frecuencia y cantidad de compra de los clientes.	8
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	Sí lo hacemos.	6
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	Sí.	8
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	Para identificarlos y saber a qué descuentos aplica	6
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	En minorista y mayorista.	4
PROMEDIO			6.8

## PERSONAL DE NIVEL FUNCIONAL

TABLA 50			
ANA LUCÍA CAÑIZARES - ADMINISTRADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Que exista una amplia variedad de productos dentro de las líneas de negocio que manejamos.	6
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	Se debería primero analizar las estrategias de los competidores para poder soltar datos comparativos.	2
3	¿Es sostenible en el tiempo?	Todo depende de la reacción de la competencia ante nuestra posición.	4
4	¿Es valorada por los clientes?	Sí, pues definitivamente el cliente viene en busca de varias opciones.	8
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	Ofertando varias alternativas a una sola necesidad.	9
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Es indispensable que el personal conozca que de un solo artículo se puede ofrecer varias marcas, varios precios y diferente calidad.	8
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Se busca diariamente incorporar más y más productos, con el fin de satisfacer diferentes tipos de clientes.	8
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Almacenes Pycca y Centro Comercial Mi Vajilla.	10
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Porque manejan casi los mismo productos a precios similares.	8
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	La atención que sabemos brindar a los clientes.	9
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	En infraestructura.	9
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No hay sustitutos porque se vende de todo.	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Los productos que se venden de acuerdo a la temporada.	8
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	Experiencia.	6
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	No.	4
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	No aplica.	2
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	No aplica.	2
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	No aplica.	2
PROMEDIO			6.2

TABLA 51			
LUISA PONCE - JEFE DE COMPRAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Variedad de productos.	7
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	Porque los clientes encuentran lo que necesitan y se van contentos.	1
3	¿Es sostenible en el tiempo?	Sí porque la gente se va si no encuentra lo que necesita. Lo que nosotros buscamos es que el cliente encuentre todo en un solo lugar.	8
4	¿Es valorada por los clientes?	Sí porque se ve al momento que realizan sus compras pues adquieren productos de varias líneas que tenemos acá, que satisfacen sus necesidades.	9
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	No aplica.	1
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Todo el personal debe saber todo lo que se vende en el almacén, no solo lo de la línea que manejan.	6
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Sí, pues hay clientes que vienen buscando un artículo y al final salen comprando más productos.	9
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Distribuidora William y Centro Comercial Mi Vajilla.	10
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Porque manejan algunas líneas de productos iguales.	2
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	El servicio.	9
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	Su espacio.	9
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No aplica.	4
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	4
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	No responde.	4
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	Apoyo del personal de percha.	4
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	No.	4
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	No aplica.	2
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	No aplica.	2
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	No aplica.	2
PROMEDIO			5.1

TABLA 52

TABLA 52			
	ANA PORTILLA - CONTADORA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Ser no los mejores pero si los más competitivos con precios bajos.	6
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	Porque nos permite atraer más cliente que buscan economía.	4
3	¿Es sostenible en el tiempo?	Considero que sí.	4
4	¿Es valorada por los clientes?	Si ya que ellos al comparar pueden darse cuenta que los precios son bastante bajos y accesibles para ellos.	8
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	No la aplico.	2
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Mi trabajo es individual no tengo un equipo.	4
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Si ya que en función de los precios se escogen los productos o la variedad a ofrecer.	7
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Pienso que almacenes TIA y Distribuidora William por la cercanía.	8
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Porque se encuentran a nuestro alrededor ofreciendo productos similares y muchas veces iguales.	6
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	En el personal con el que se cuenta ya que son chicos que ponen muchas ganas por aprender y atender cada día mejor a nuestros clientes.	8
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	Tienen parqueaderos y más amplias instalaciones.	8
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No pienso que existan sustitutos.	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Del mercado ninguna en específico.	2
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	No aplica.	2
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	No, se los debe considerar a todos de la misma manera al momento de atenderlos.	6
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	No.	2
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	No.	2
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	No.	2
PROMEDIO			4.8

TABLA 53

TABLA 53			
	PATTY CAÑIZARES - ASISTENTE DE GERENCIA	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Los precios bajos y accesibles para el mercado	8
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	No pienso que es la mejor ya que la competencia maneja precios similares.	4
3	¿Es sostenible en el tiempo?	No	2
4	¿Es valorada por los clientes?	Considero que hasta el momento si.	6
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	No la aplico	2
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	No la aplico	2
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Si al momento de elegir los productos ya que el cliente viene en la búsqueda de precios bajos	8
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Distribuidora William	9
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Porque ofrecen productos similares y sus precios tambien son bajos	8
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	En el espacio y la variedad de productos que se maneja	9
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	Mejor exhibición de sus perchas	10
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No existen	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Ninguna	6
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	No aplica	2
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	Creo que seria interesante pero por la cantidad de clientes que se maneja es bastante complicado y no se que tan útil resultaría.	6
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	No aplica	2
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	No aplica	2
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	No aplica	2
PROMEDIO			5.2

TABLA 54

TABLA 54			
Elizabeth Curan - JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Los precios bajos y accesibles para el mercado.	7
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	No pienso que es la mejor ya que la competencia maneja precios similares.	6
3	¿Es sostenible en el tiempo?	No.	6
4	¿Es valorada por los clientes?	Considero que hasta el momento si.	8
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	No la aplico.	8
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	No la aplico.	9
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Si al momento de elegir los productos ya que el cliente viene en la búsqueda de precios bajos.	7
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Distribuidora William y Centro Comercial Mi Vajilla.	8
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Porque ofrecen productos similares y sus precios también son bajos.	8
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	En el espacio y la variedad de productos que se maneja.	10
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	Mejor exhibición de sus perchas.	9
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No existen.	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Ninguna.	6
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	No aplica.	4
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	Creo que sería interesante pero por la cantidad de clientes que se maneja es bastante complicado y no sé qué tan útil resultaría.	6
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	No aplica.	8
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	No aplica.	8
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	No aplica.	8
PROMEDIO			7.4

TABLA 55

TABLA 55			
FRANKLIN AYALA - JEFE DE RECEPCION DE BODEGAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	La estrategia que se maneja es que se puede encontrar un mismo producto a diferentes precios de acuerdo a la marca o a la calidad que requiera el cliente.	6
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	Porque en otros lugares, no hay mucho que escoger.	8
3	¿Es sostenible en el tiempo?	Es una estrategia que ha funcionado bien aquí.	2
4	¿Es valorada por los clientes?	A que cliente no le gusta tener de donde escoger y ver que producto se adapta más a las necesidades de cada uno.	8
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	Eso se aplica para la venta de productos en general.	6
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Todos sabemos que productos no más existen en el almacén para poder presentar alternativas al cliente.	8
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Si porque el personal trata de que siempre el cliente salga comprando algo.	9
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Podría ser Distribuidora William y locales aledaños.	6
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Porque tratan de imitar la variedad de productos que tenemos aquí.	7
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	Aquí el personal es amable.	9
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	En el diseño y distribución de su local.	9
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No aplica.	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Ninguna.	2
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	No aplica.	2
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	No.	6
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	No aplica.	2
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	No aplica.	2
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	No aplica.	2
PROMEDIO			5.5

TABLA 56			
LORENA PEREZ - JEFE DE CAJAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Creo que nuestra estrategia aunque no la tenemos definida se basa en la variedad y bajos precios que entregamos a nuestros clientes.	8
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	No sé si sea mejor que la de la competencia ya que no conozco su estrategia como tal.	4
3	¿Es sostenible en el tiempo?	Pienso que sí.	4
4	¿Es valorada por los clientes?	Sí ya que ellos saben que en nuestro almacén encontraran todo lo que necesitan a excelentes precios.	8
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	Debo conocer de la variedad y precios para poder sugerir a los clientes en caso de que ellos me lo soliciten.	8
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Todo mi equipo debe estar informado de la variedad y sus precios y en caso de no ser así verificare e investigar en el sistema.	9
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Sí, ya que como mencioné al ofrecer varias alternativas al cliente, éste, tiene de dónde escoger y termina llevando un producto.	8
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Alrededor tenemos algunos bazares y un centro comercial con locales que ofrecen productos similares.	6
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Por la cercanía y por los productos que ofrecen.	6
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	Considero que nuestros productos son de mejor calidad y mejor precio.	9
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	Podría decir que en infraestructura son un poco más amplios y con mejor ubicación.	8
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No considero que se tengan sustitutos.	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Me interesa un poco identificar a los clientes para poder entregarle un servicio de cierta manera más rápido y exclusivo al momento de la facturación.	8
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	Analizando la frecuencia y cantidad de compra de los clientes.	4
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	Sí lo hacemos.	6
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	Sí.	6
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	Para identificarlos y saber a qué descuentos aplica.	4
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	En minorista y mayorista.	4
PROMEDIO			6.5

TABLA 57			
CARLOS LANDA - JEFE DE BODEGA PISO JUGUETERIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Nos diferenciamos de nuestros competidores por el servicio y la variedad que entregamos la cual considero serian estrategias.	7
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	Porque si el cliente tiene un buen servicio y sobre todo le dan los precios para su economía siempre regresará.	7
3	¿Es sostenible en el tiempo?	Considero que sí.	4
4	¿Es valorada por los clientes?	Sí.	4
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	Trato de ser breve con la entrega de los productos para que el servicio no se vuelva lento y molesto para los clientes.	6
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Exigiéndoles lo que aplico a diario en mi trabajo.	6
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	Sí para que realicen la compra.	6
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Las tiendas, supermercados o locales que ofrezcan los mismos productos.	4
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Porque se encuentran alrededor con los mismos o similares productos.	6
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	Servicio.	9
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	No responde.	2
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No hay.	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Que productos son los que van a salir, es decir analizo la temporada en la que se está para poder perchar.	8
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	Experiencias anteriores.	9
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	No.	4
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	No aplica.	2
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	No aplica.	2
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	No aplica.	2
PROMEDIO			5.2

TABLA 58			
ALEXIS SALAZAR - JEFE DE BODEGA PISO PLASTICOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Cuál es la estrategia genérica de la empresa?	Creo que nos diferenciamos por tener precios bajos, los cuales son accesibles para nuestro tipo de consumidor.	6
2	Esta estrategia ¿Por qué es mejor que la de los competidores?	Porque los clientes prefieren tener precios más bajos por los mismos productos, es decir buscan economía.	8
3	¿Es sostenible en el tiempo?	No lo sabría decir, pero es la estrategia que se maneja.	4
4	¿Es valorada por los clientes?	Sí.	4
5	En tu trabajo diario, ¿Cómo aplicas esta estrategia?	La uso ya que percho por variedad y precio, basado en la rotación que tienen los productos.	6
6	¿Cómo haces que tu equipo aplique esta estrategia?	Dándoles a conocer cómo se maneja el proceso de almacenamiento y perchaje.	4
7	¿A la hora de cerrar un negocio, realmente se aplica esta estrategia?	No sabría decirle	2
8	¿Quiénes son tus principales competidores?	Pyca, Almacenes Tía, Distribuidora William.	8
9	¿Por qué sabes que son tus competidores?	Por el tipo de productos que ofrecen.	6
10	¿En qué es tu empresa mejor que ellos?	Por variedad, precios y servicio	8
11	¿En qué son ellos mejor que tu empresa?	Infraestructura y estacionamientos.	8
12	¿Cuáles podrían ser sustitutos de tus productos?	No pienso que existan.	
13	¿Por qué tus productos son mejores que los sustitutos?	No aplica.	
14	¿Qué información sacas del mercado para tu toma de decisiones?	Productos de temporada.	6
15	¿Cómo levantas esa información del mercado?	Temporada, solicitudes de clientes y experiencias.	6
16	¿Crees que hay que diferenciar a los clientes en categorías?	Sí.	6
17	¿Crees que se pueden generar ventajas al diferenciar categorías?	Sí.	6
18	¿Qué ventajas o desventajas identificas en categorizarlos?	Saber cómo es su comportamiento de compra y así saber que se debe tener disponible y en stock para ellos.	8
19	¿Cómo se debería categorizar a clientes?	Consumidores finales, VIP, mayoristas.	8
PROMEDIO			6.1

Las tablas de la 48 a la 58 fueron elaboradas por las Autoras con datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de “Almacenes Espinoza”.

Para consolidar los datos obtenidos en las tablas anteriores y llegar a la **ESTRATEGIA CORPORATIVA** se procedió de la siguiente manera:

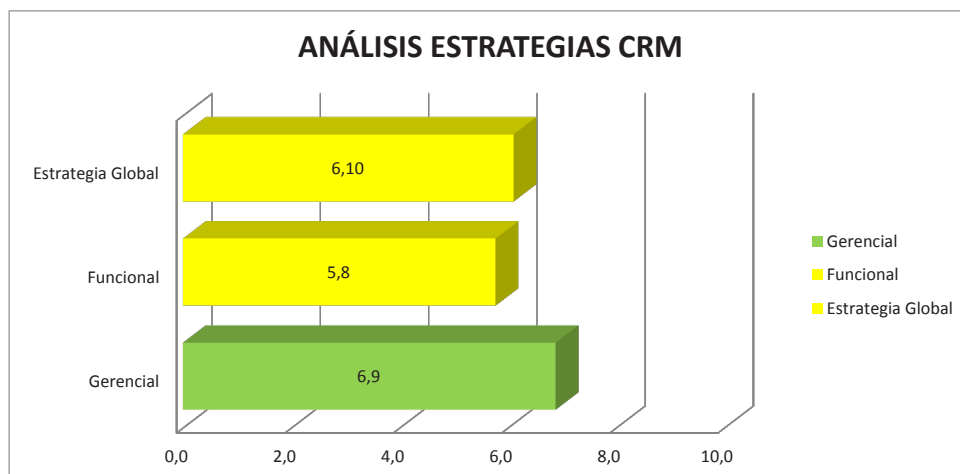
- Se elaboró una tabla dividiendo a los empleados según su nivel jerárquico..
- Se registró las calificaciones individuales.
- Se obtuvo un promedio de las calificaciones individuales por nivel jerárquico.
- Se asignó un peso sobre el 100% a cada uno de los rangos jerárquicos, tomando en cuenta su nivel de interacción con el cliente. Siendo así; Nivel gerencial 30%, Nivel Funcional 20% y Nivel Operativo 50%.
- Se obtuvo un total por nivel jerárquico, al multiplicar el promedio de calificaciones por el peso asignado.
- Se determinó la estrategia global, al sumar los totales de cada nivel jerárquico.
- Se graficó los resultados.

Después de este proceso, la tabla 59 muestra los siguientes resultados:

ESTRATEGIA CORPORATIVA						
NIVEL	CARGO	CALIF. INDIVIDUAL	CALIF. TOTAL	PESO	GRAN TOTAL	ESTRATEGIA GLOBAL
Gerencial	Gerente	7,0	6,88	30%	2,06	6,10
	Sub gerente	6,8				
Funcional	Administradora	6,2	5,77	70%	4,04	
	Jefe de compras	5,1				
	Contador	4,8				
	Asistente de gerencia	5,2				
	Jefe RRHH	7,4				
	Jefe de recepción de bodegas	5,5				
	Jefe de cajas	6,5				
	Jefe de bodega - jugueteria	5,2				
	Jefe de bodega - plasticos	6,1				

**Tabla 59. Estrategia Corporativa**  
**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

Mediante la figura 19 se determinó que:



**Fig. 19 Visión Corporativa**  
**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras



La empresa “Almacenes Espinoza”, a nivel gerencial se encuentra en un 6.9%, lo que revela que la estrategia está centrada en el cliente. En cambio a nivel funcional se encuentra en un 5.8%, lo que indica que la estrategia esta medianamente centrada en el cliente. A nivel global se determinó que la empresa se encuentra en un 6.10% donde la estrategia esta medianamente centrada en el cliente.

Para la interpretación de los resultados antes descritos, se tomó en cuenta la tabla 60 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>ESTRATEGIA ALTAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	Los mecanismos utilizados por todo el personal de la empresa para alcanzar los objetivos son medibles, valorados y centran las operaciones y procesos en torno a las necesidades de cada cliente.
<b>7 A 8</b>	<b>ESTRATEGIA CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La empresa se preocupa por que su estrategia sea competitiva en el tiempo, tratando de alinear sus esfuerzos a cumplir las necesidades de los clientes.
<b>5 A 6</b>	<b>ESTRATEGIA MEDIANAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La estrategia no está totalmente definida ni difundida a los empleados de la organización, improvisando reacciones a los diferentes casos que se presentan día a día en el mercado y con los clientes.
<b>3 A 4</b>	<b>ESTRATEGIA DEFICIENTEMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La empresa se limita a imitar la estrategia de sus competidores y no busca una diferenciación en pro de los clientes.
<b>1 A 2</b>	<b>ESTRATEGIA NADA CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	No existe una estrategia, las actividades se realizan de una manera empírica.

**Tabla 60. Evaluación de las Estrategias CRM**

**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

### 4.1.3 Bloque CEM

Para determinar el CEM actual de la empresa “Almacenes Espinoza” se tomó en cuenta las opiniones y el nivel de información del personal gerencial, funcional y operativo.

Para la medición del CEM se procedió de la siguiente manera:

a) Se elaboró un cuestionario con las siguientes preguntas:

- ¿De qué se queja normalmente el cliente?
- ¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?
- ¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?
- ¿Qué valores agregados dan?
- ¿Cómo está la señalética?
- ¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?
- ¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?
- ¿Qué tan capacitada está la gente para atender al cliente?
- ¿Cómo manejan las quejas?
- ¿Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, cómo sería?
- ¿Qué hace falta, que no se ha hecho?

Las preguntas planteadas para este bloque pretenden mediar la experiencia que vive el cliente en la interacción con la empresa.

b) Una vez establecidas las preguntas; la programación, realización y análisis de resultados se llevaron a cabo con el mismo procedimiento descrito en las páginas 98,99, en el primer bloque (Visión).

Los datos obtenidos en este bloque se muestran en las tablas de calificación (61 a 84) continuas:

## PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL

TABLA 61			
CELSO ESPINOZA-GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	Normalmente se quejan cuando no son atendidos rápidamente, cuando los artículos no se encuentran disponibles en percha y se debe solicitar a las bodegas, lo cual toma tiempo y molesta al cliente.	10
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	La asesoría que requiere el cliente para realizar sus compras y el momento de realizar su pago, por la fila en caja.	7
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Si el cliente se encuentra a gusto con el servicio que se ofrece y si el espacio con el que cuenta el almacén es el adecuado.	6
4	¿Qué valores agregados dan?	Variedad de productos y precios competitivos.	8
5	¿Cómo está la señalética?	Deberíamos mejorar en ese aspecto ya que no es adecuada y visible para los clientes, ya que siempre están preguntando donde encontrar los productos.	6
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No lo hemos desarrollado por escrito, pero constantemente estamos recordando a nuestro personal sobre lo valioso que es la atención al cliente.	4
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Que la atención desde su llegada sea amable, personalizada y rápida. Sería excelente tratar de crear una experiencia que cumpla todos esos parámetros, para todos nuestros clientes.	9
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Reciben capacitaciones constantemente lo que nos ayuda a que su desempeño laboral sea cada vez mejor y así nuestros clientes se sientan acogidos.	6
9	¿Cómo manejan las quejas?	El personal de atención al cliente está en la capacidad de solucionar en ese momento las quejas que se presenten, en caso de que la situación se salga de control del personal, éste debe comunicar a su superior inmediato y se dará el tratamiento respectivo.	6
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Bienvenida, asesoramiento y atención, pago, despedida.	7
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En la etapa de asesoramiento y atención, en donde los clientes deciden su compra.	8
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Un seguimiento o control de todos nuestros clientes.	10
PROMEDIO			7.25

TABLA 62			
JHON ESPINOZA- SUB GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	La mayor parte es por la atención, en la demora porque por el espacio nos demoramos en la atención.	10
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	Cuando el cliente tiene que esperar para ser atendido.	8
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Se debería preguntar a los clientes: ¿Qué deberíamos cambiar y mejorar? y ¿Qué hace falta en nuestro local?	5
4	¿Qué valores agregados dan?	Aparte de la atención, los precios pues son muy buenos comparados con los de por acá.	4
5	¿Cómo está la señalética?	La señalética para mostrar algunos productos falta todavía.	5
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No existe.	2
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Aparte de tratarle bien, que se le pueda mostrar o dar más información sobre los productos que se venden en el almacén. Darle más opciones de productos aparte de las que el cliente solicita.	7
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Falta mejorar pero en general si está preparada para atender al cliente, pues cada 3 a 4 meses tienen capacitaciones.	4
9	¿Cómo manejan las quejas?	Darle una solución al cliente, y de no llegar a un acuerdo acudir al superior.	5
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Llega a buscar los productos, los elige, los paga y se retira.	5
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En el cobro por la demora de las cajas.	7
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Lo que se puede mejorar cada día es la atención.	10
PROMEDIO			6

## PERSONAL DE NIVEL FUNCIONAL

TABLA 63			
ANA LUCÍA CAÑIZARES - ADMINISTRADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	Los clientes se quejan cuando no saben dónde buscar el producto que necesitan o cuando el producto que necesitan no está en percha y se debe solicitar en bodega.	8
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	La facturación.	7
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Investigar cosas como: ¿Qué les hace falta encontrar en el almacén? ¿Qué esperan de la visita en el almacén?	6
4	¿Qué valores agregados dan?	Buen servicio.	7
5	¿Cómo está la señalética?	Está bien pero se debería mejorar.	3
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No se ha implementado.	1
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Que encuentre todo lo que necesita en un lugar limpio y seguro.	4
8	¿Qué tan capacitada está la gente para atender al cliente?	Está bien pero hace falta un poco más de entrenamiento al personal y sobre todo al nuevo.	5
9	¿Cómo manejan las quejas?	Todos los empleados estamos en la capacidad de resolver los problemas diarios. Siempre existen filtros dependiendo el caso.	4
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Saludo de entrada, reconocimiento del lugar por parte del cliente, solicita asesoramiento, elección de productos, facturación, agradecimiento y despedida.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En la búsqueda de los productos.	2
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Estrechar relaciones con clientes mediante concursos, rifas, etc.	9
PROMEDIO			5

TABLA 64			
LUISA PONCE - JEFE DE COMPRAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	Variación de precios y la atención al cliente, cuando se maneja personal nuevo.	9
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	El cliente siempre viene apurado, el almacén es extenso y a veces no todo está en perchas. Y al momento de hacer fila en cajas, ahí es cuando colapsa.	6
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Preguntas como: ¿Si el cliente necesita espacio?, ¿Si el cliente necesita agilidad?, ¿Si el cliente necesita que se exhiba todos los productos?	9
4	¿Qué valores agregados dan?	Descuentos por docenas, obsequios.	6
5	¿Cómo está la señalética?	Si hay señalética, las perchas están numeradas por líneas de producto pero no se especifica que productos hay en cada percha.	6
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No existe un manual, solo se dan cursos de atención al cliente, donde se recalca que lo primero es el cliente, antes que el producto este en su lugar, antes que la percha este limpia. Primero es atender al cliente.	3
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Primero es el saludo, pues si no saludan es como que no han visto que el cliente ha llegado. Que estén pendientes de si el cliente necesita ayuda, mas no que lo acosen.	5
8	¿Qué tan capacitada está la gente para atender al cliente?	Falta mucho, se dan los cursos de atención al cliente pero hay veces que el personal se olvida, es decir al mes están bien prendidos en la atención al cliente y después decaen, se cansan, o llega personal nuevo.	4
9	¿Cómo manejan las quejas?	Cuando el cliente se queja va directamente a la oficina de administración, se habla con la persona de la que se están quejando y se busca la manera de corregir esa queja.	5
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	No se podría generalizar, porque depende del cliente, se puede decir que hay clientes por días, es así el día lunes vienen clientes de locales comerciales que compran para abastecerse para poder laborar la semana. Hay clientes que vienen con tiempo en las tardes, a recorrer el almacén para comprar cosas para su hogar. Y hay clientes de fin de semana que vienen para comprar regalos o cosas para realizar sus compromisos sociales.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	Facturación.	5
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Dinamismo en la atención al cliente. Que el personal de atención al cliente este bien física y emocionalmente para realizar su trabajo.	8
PROMEDIO			5.833333333

TABLA 65			
ANA PORTILLA - CONTADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De la atención que recibe por parte del personal.	6
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	El momento de querer pagar por sus productos, por la fila que debe esperar.	5
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Se debería saber que piensan los clientes en cuanto a: si el servicio es el adecuado, si los productos funcionan como lo esperan, que necesitaría que se mejore para que su compra sea repetitiva.	6
4	¿Qué valores agregados dan?	Tratamos de ofrecer el mejor servicio, con asesoría y los mejores precios.	6
5	¿Cómo está la señalética?	Considero que falta mejorar en ese aspecto.	2
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	Que yo lo conozca no.	1
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debe sentirse bien atendido y que pueda ver cuán importante es el para la empresa.	8
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Falta bastante en capacitación.	2
9	¿Cómo manejan las quejas?	Tengo entendido que todos los empleados tienen la facultad de solucionar cualquier inconveniente que se presente dentro del almacén y en caso de no llegar a un acuerdo con el cliente llevar el caso a su inmediato superior.	3
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Recibimiento con un saludo cordial, poder tener un lugar cómodo para dejar sus pertenencias, identificar fácilmente el lugar de los artículos dentro de la tienda, recibir una asesoría en caso de necesitarla, adquirir el producto, pagarlo sin mucha demora y una despedida amable.	6
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	Considero que en el asesoramiento y en el pago que se realiza en cajas por la fila a la cual se deben someter, mucho más si la temporada es alta.	6
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Poner más atención a como fue la experiencia del cliente durante su permanencia dentro de las instalaciones.	5
PROMEDIO			4.666666667

TABLA 66			
PATTY CAÑIZARES - ASISTENTE DE GERENCIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De la demora que se tiene al momento de querer pagar.	7
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	El cliente no encuentra fácilmente los productos y siempre está pidiendo ayuda para encontrarlos.	6
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Me gustaría saber ¿Por qué a los clientes les gusta comprar en Almacenes Espinoza?	5
4	¿Qué valores agregados dan?	Los descuentos y ofertas.	8
5	¿Cómo está la señalética?	Las secciones están numeradas y cuando los clientes quieren identificar este tipo de señalética es complicado y solicitan ayuda al personal.	6
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No, no lo tenemos.	4
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Con una bienvenida cordial, un asesoramiento amable y paciente, variedad de productos, pago ágil y una despedida por el nombre.	4
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Estamos capacitados pero siento que aún falta mejorar en este aspecto y muchas veces dejar de lado situaciones personales para no reflejarlas en nuestra actitud laboral.	4
9	¿Cómo manejan las quejas?	El personal está capacitado para afrontar problemas que se suscitan diariamente.	5
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	El cliente entra, busca lo que necesita y lo compra.	3
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En la etapa en la que el cliente busca lo que necesita comprar.	6
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Pedir sugerencias a los clientes y tomarlas en cuenta.	10
PROMEDIO			5.666666667

TABLA 67			
Elizabeth Curan - JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	La mayor parte es por la atención, en la demora porque por el espacio nos demoramos en la atención.	8
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	El pedir al cliente que espere un momento para su atención.	6
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Satisfacción.	4
4	¿Qué valores agregados dan?	Aparte de la atención, los precios pues son muy buenos comparados	5
5	¿Cómo está la señalética?	La señalética para mostrar algunos productos falta todavía.	4
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No existe.	2
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Aparte de tratarle bien, que se le pueda mostrar o dar más información sobre los productos que se venden en el almacén. Darle más opciones de productos aparte de las que el cliente solicita.	8
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Piensa que la gente está preparada para atender al cliente, pues cada 3 a 4 meses tienen capacitaciones.	7
9	¿Cómo manejan las quejas?	Darle una solución al cliente, y de no llegar a un acuerdo acudir al superior.	5
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Llega a buscar los productos, los elige, los paga y se retira.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En el cobro por la demora de las cajas	6
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Lo que se puede mejorar cada día es la atención.	7
PROMEDIO			5.5

TABLA 68			
FRANKLIN AYALA - JEFE DE RECEPCION DE BODEGAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	Se queja cuando el personal tiene que ir a ver los productos en bodega y eso toma tiempo.	6
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	A veces el almacén queda pequeño para la cantidad de gente que viene.	6
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Investigar ¿Qué le hace falta encontrar en productos, en servicio y en ambiente?	5
4	¿Qué valores agregados dan?	El asesoramiento que puede brindar el personal.	7
5	¿Cómo está la señalética?	Mala, creo que es un punto que se debería mejorar para evitar que el cliente ande buscando por todo el almacén las cosas.	4
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No, normalmente se dan capacitaciones dónde el personal sabe que tiene que atender bien al cliente, pero nada está escrito.	5
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debería ser inolvidable, es decir que al cliente le guste venir y no sea un martirio.	4
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Los compañeros atienden bien al cliente pero a veces no se avanzan para atender a todos de manera igual.	6
9	¿Cómo manejan las quejas?	Ese momento se ayuda a resolver el problema con el mismo personal de ventas o si es algo más grave ya intervienen los jefes.	4
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Sería la llegada del cliente, el recorrido por el almacén, la elección de su producto y el pago.	6
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En el pago por que a la gente no le gusta hacer fila y con las cosas cargadas.	8
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Remodelar el almacén.	5
PROMEDIO			5.5

TABLA 69			
LORENA PEREZ - JEFE DE CAJAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De la demora en las filas al momento de cancelar sus productos.	6
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	La facturación.	7
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Su satisfacción con los productos y el servicio que se le entrega.	8
4	¿Qué valores agregados dan?	Tratamos de personalizar nuestros servicio aunque muchas veces	8
5	¿Cómo está la señalética?	No creo que sea la adecuada.	4
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No un manual no tenemos.	3
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debería sentirse feliz de realizar su compra y de encontrar todo lo que necesita en un ambiente agradable, limpio y ordenado.	6
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Si hemos recibido capacitaciones, pero considero que falta mucho en ese aspecto.	6
9	¿Cómo manejan las quejas?	Nosotros como empleados tenemos el permiso para solucionar cualquier tipo de problemas que se presenten dentro del almacén.	5
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Pues su llegada, la búsqueda de sus productos, asesoramiento y la cancelación en cajas.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En el tiempo que se demora el cliente al momento de realizar su pago.	4
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Habilitar de alguna manera parqueaderos ya que para muchos de nuestros clientes esa es una molestia.	9
PROMEDIO			5.833333333

TABLA 70			
CARLOS LANDA - JEFE DE BODEGA PISO JUGUETERIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	Atención y tiempo de entrega.	5
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	El momento de pagar.	4
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Preguntar que mejorar en atención y productos.	4
4	¿Qué valores agregados dan?	Precios bajos y productos de calidad.	3
5	¿Cómo está la señalética?	No tenemos señalética.	3
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No.	4
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Relajada sin presiones por parte del personal.	2
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Creo que si están capacitados.	2
9	¿Cómo manejan las quejas?	Directamente con el cliente ofreciéndoles soluciones.	4
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Recibimiento amable, asesoría, elección de los productos, facturación, pago, despedida.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	Por la demora en la facturación.	5
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	No sabría contestarle.	1
PROMEDIO			3.416666667

TABLA 71		
ALEXIS SALAZAR - JEFE DE BODEGA PISO PLASTICOS		RESPUESTA
		CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De la atención que reciben cuando solicitan información.
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	La facturación y el cobro.
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Debería investigarse sobre como está su experiencia desde el momento que ingresan al almacén.
4	¿Qué valores agregados dan?	Productos de calidad.
5	¿Cómo está la señalética?	Mala se debe mejorar.
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No, no tenemos manuales.
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	La experiencia debe ser como en todo lugar en dónde desde un principio te hagan sentir bien y a gusto porque como cliente eres importante.
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Considero que si falta una evaluación por parte de los jefes ya que si se les da capacitación pero parece que con el pasar de los días se les olvida.
9	¿Cómo manejan las quejas?	Las jefaturas se encargan de solucionarlas.
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Llegada al almacén, búsqueda de los productos, facturación y cobro.
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En asesoramiento y facturación.
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Trato personalizado para los clientes grandes y pequeños.
PROMEDIO		5.083333333

## PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO

TABLA 72		
VIVIANA ACOSTA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea plástica		RESPUESTA
		CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	Se quejan por lo general de no encontrar todos los productos en perchas.
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	Yo creo que si existe problemas en las cajas.
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Averiguar al cliente todo lo que le molesta y que le gustaría cambiar.
4	¿Qué valores agregados dan?	Buenos productos y accesibles.
5	¿Cómo está la señalética?	Si se tiene puesto rótulos pero aún así la gente no se ubica y solicita ayuda para encontrar los productos.
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No manuales, pero si tenemos indicaciones por parte de nuestros superiores.
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debe ser agradable en un ambiente tranquilo y en donde con paciencia pueda realizar sus compras.
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Si hemos recibido capacitación pero nos falta mucho por desarrollar.
9	¿Cómo manejan las quejas?	Los auxiliares de mostrador estamos autorizados para dar soluciones a problemas o quejas que se susciten.
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Llegada, búsqueda del producto, pago.
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En la etapa de querer adquirir el producto ya que no hay el stock suficiente en perchas.
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Más cercanía con los clientes.
PROMEDIO		5.25

TABLA 73		
DORIS ALVER - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea bazar		RESPUESTA
		CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De las largas filas que deben hacer al momento de pagar.
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	Al momento del cobro.
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Se debe investigar si están contentos con lo que el almacén les ofrece.
4	¿Qué valores agregados dan?	Servicio y variedad.
5	¿Cómo está la señalética?	Buena, aunque para los clientes no es fácil distinguirla.
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No.
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	La experiencia para el cliente debe ser completa, es decir que encuentre buenos productos, excelente servicio, orden y seguridad.
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Si se reciben capacitaciones que nos ayudan a mejorar el servicio.
9	¿Cómo manejan las quejas?	La persona que recibe la queja está en capacidad de solucionarla.
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Reconocimiento del almacén y sus productos, solicitud de asesoramiento, adquisición de los productos y por último el pago de la mercadería que desean llevar.
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En la facturación por la demora que se tiene
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Hacer conocer más el almacén.
PROMEDIO		6.166666667

TABLA 74			
MAYRA AYALA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea cristalería		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De las filas para pagar y del espacio del almacén.	6
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	El proceso de cobro.	5
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Preguntar: ¿Qué tan a gusto se sienten al visitarnos en nuestro almacén y si vale la pena regresar nuevamente?	6
4	¿Qué valores agregados dan?	Variedad de productos y productos de calidad.	6
5	¿Cómo está la señalética?	Regular, es difícil distinguir las secciones por señalética.	4
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No.	4
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debe existir un buen asesoramiento y atención.	6
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Si se reciben capacitaciones, no son muy seguidas pero si nos hacen ver lo importantes que son los clientes.	5
9	¿Cómo manejan las quejas?	Si no la podemos solucionar se la comunica a los superiores.	4
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Llegada con una bienvenida por parte del personal, búsqueda de los productos, elección de los productos, visita al resto del almacén y por último el pago de los productos que eligió.	6
		En la búsqueda de productos ya que puede ser difícil ubicarlos y de las filas para pagar, ya que siempre están con el tiempo justo.	6
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	Publicidad.	7
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	PROMEDIO	5.41666667

TABLA 75			
MARIANELA CUARAN - AUXILIAR DE MOSTRADOR cerámica		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De la demora en la entrega de los productos.	6
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	No tener todos los productos en percha y tener que solicitar a la bodega.	5
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Deberíamos saber si el servicio que se les brinda es el adecuado o se debe mejorar.	6
4	¿Qué valores agregados dan?	Variedad, servicio amable y respetuoso, precios bajos.	8
5	¿Cómo está la señalética?	Considero q para el personal es buena pero muchas veces los clientes no encuentran los productos.	6
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No	4
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debe ser agradable, amable, satisfactoria para que así considere el regresar	6
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Estamos en constante capacitación.	7
9	¿Cómo manejan las quejas?	Cuando las hemos tenido, hemos podido solucionarlas por nuestros medios.	4
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Entrada al local, búsqueda de los productos, en caso algunos casos se solicita asesoría, se procede a facturar y al cobro.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En el cobro.	3
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Promocionar más el almacén.	5
PROMEDIO			5.33333333

TABLA 76			
ANGELICA ROSERO - AUXILIAR DE MOSTRADOR juguetería		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	Cuando no se le entrega rápido la mercadería, es decir cuando no está la mercadería en percha.	8
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	No contesta.	1
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Investigar: ¿Cómo ven los clientes la agilidad en la atención?	6
4	¿Qué valores agregados dan?	El carisma que se tiene en la atención al cliente.	8
5	¿Cómo está la señalética?	Si es buena.	2
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	Un manual verbal, que los trabajadores lo han creado.	2
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Delicada, culta, sin presiones. Al mismo tiempo de convencimiento y al mismo tiempo de respeto.	6
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Estamos capacitados para cualquier nivel y cualquier área.	5
9	¿Cómo manejan las quejas?	Cuando se puede los auxiliares de mostrador mismo lo deben resolver o si no se escala al jefe o administrador del almacén.	6
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Ingreso al almacén, buscan el personal para asesoría, adquieren los productos y pasan a caja para poder hacer efectiva la compra.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	Pocas veces en asesoramiento y la mayoría en las colas para poder pagar.	5
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Todo está hecho, por eso el éxito en ventas del almacén.	3
		PROMEDIO	4.666666667



TABLA 77		
CRISTINA - AUXILIAR DE MOSTRADOR artículos de limpieza		RESPUESTA
		CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De que no encuentren la cantidad de productos que necesitan en los mostradores.
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	Tener que esperar para que le traigan los productos de bodega.
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	El tipo de servicio con el cual les gustaría contar.
4	¿Qué valores agregados dan?	Precios económicos.
5	¿Cómo está la señalética?	No contamos con una señalética, siempre los clientes nos preguntan por el lugar de nuestros productos.
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	Que yo lo utilice o conozca no.
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Agradable, rápida.
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Personalmente pienso que si nos falta mucho por aprender a manejar situaciones con los clientes.
9	¿Cómo manejan las quejas?	En caso de tener alguna queja o problema se comunica al superior.
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Saluda, busca sus productos, adquiere sus productos y los paga.
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En el pago considero yo, sobre todo cuando las temporadas son altas.
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	No responde.
PROMEDIO		4.16666667

TABLA 78		
ALFONSO - AUXILIAR DE MOSTRADOR desechables		RESPUESTA
		CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De la falta de personal para que lo asesore en sus compras.
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	El asesoramiento y las filas para cancelar.
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Qué servicio es el adecuado para ellos, que productos no encontraron.
4	¿Qué valores agregados dan?	Servicio amable y precios bajos.
5	¿Cómo está la señalética?	Mala.
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No.
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Que se sienta contento una vez que abandone el almacén con nuestros productos.
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Estamos capacitados.
9	¿Cómo manejan las quejas?	No he recibido muchas, pero cuando existen buscamos entregarles una solución a los clientes.
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Asesoramiento dentro de la tienda, elección del producto y pago.
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En el pago por la demora.
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Tomar en cuenta las sugerencias de los clientes.
PROMEDIO		5.91666667

TABLA 79		
MARY UTREAS - CAJERA		RESPUESTA
		CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	La atención, el tiempo en que se demora en el almacén.
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	Cuando los productos no están en percha, y se necesita solicitar en bodega.
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	El cliente siempre tiene la razón y hay que complacerle.
4	¿Qué valores agregados dan?	Descuentos y Precios.
5	¿Cómo está la señalética?	Creo que esta correcta como está actualmente.
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	Solamente verbal.
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Que le saluden y le atiendan rápido.
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Considero que bien.
9	¿Cómo manejan las quejas?	Los clientes se quejan con el personal de servicio al cliente pero estas son manejadas por las personas de Administración.
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	El cliente llega, hace un reconocimiento del lugar y los productos y finalmente se acerca a la caja para poder cancelar.
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	Al momento en que realizamos el cobro, por la cantidad de gente y demora en el sistema.
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Buscar un sistema de facturación más rápido.
PROMEDIO		4.83333333

TABLA 80		
BETTY MACAS - CAJERA		RESPUESTA
		CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De la demora en la atención que reciben en las cajas.
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	La demora en el pago sobre todo cuando se solicitan facturas con datos.
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Que productos nuevos que se le pueda ofrecer llevaría.
4	¿Qué valores agregados dan?	Precios bajos y buena atención
5	¿Cómo está la señalética?	Buena.
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No.
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debe ser la mejor, debe recibir la mejor atención en el mejor ambiente.
8	¿Qué tan capacitada esta la gente para atender al cliente?	Si hemos recibido capacitaciones
9	¿Cómo manejan las quejas?	Estamos autorizadas para dar solución a los problemas
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Coloca sus pertenencias en los casilleros en caso de necesitarlos, busca asesoramiento, escoge sus productos y paga.
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	Al momento de cancelar en cajas
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Rifas, sorteos o cosas de ese tipo que incentive más la compra de los clientes.
PROMEDIO		5.5

TABLA 81			
FATIMA DOMINGUEZ - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	La cantidad de cajas habilitadas que se tiene cuando hay mucha gente que quiere pagar.	6
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	La facturación y pago en las cajas.	5
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Como se sienten dentro del almacén y cómo perciben la calidad de los productos.	6
4	¿Qué valores agregados dan?	El conocimiento que tienen los vendedores al momento de asesorar	8
5	¿Cómo está la señalética?	Regular no es fácil para los clientes encontrar los productos.	6
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No, un manual no.	6
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debe sentirse cordialmente atendido en un ambiente seguro y ordenado.	6
8	¿Qué tan capacitada está la gente para atender al cliente?	Muy bien capacitada conocen de los productos.	5
9	¿Cómo manejan las quejas?	Mediante nuestros superiores.	4
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Entrada del cliente, solicita ayuda para encontrar los productos, asesoría para elegir los productos, facturación, pago y despedida por parte del personal.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En nuestra etapa es en la que más problemas tenemos.	8
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Promociones frecuentes.	6
PROMEDIO			5.833333333

TABLA 82			
CARLOS ZAMBRANO - GUARDIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	Desorden de los productos.	9
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	Facturación.	8
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Cómo les gustaría el servicio o la distribución de las perchas.	6
4	¿Qué valores agregados dan?	Un buen asesoramiento por parte del personal encargado.	6
5	¿Cómo está la señalética?	No me he fijado.	1
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No un manual pero si indicaciones.	4
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Satisfactoria.	2
8	¿Qué tan capacitada está la gente para atender al cliente?	Creo que si son muy buenos los chicos encargados del asesoramiento y de todo el almacén en general.	3
9	¿Cómo manejan las quejas?	Lo solucionan los encargados	4
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Búsqueda de los productos, elección de los productos, pago.	4
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En la etapa de facturación.	4
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Implementar el número de cajas.	6
PROMEDIO			4.75

TABLA 83			
LUZ MOROCHO - PERSONAL DE LIMPIEZA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De no encontrar los productos que necesitan rápido.	4
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	Desconoce del tema.	1
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	Desconoce del tema.	1
4	¿Qué valores agregados dan?	Desconoce del tema.	1
5	¿Cómo está la señalética?	Creo que está bien.	2
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	No lo conozco.	1
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Debe ser que el cliente se sienta feliz de comprar.	4
8	¿Qué tan capacitada está la gente para atender al cliente?	Desconoce del tema.	1
9	¿Cómo manejan las quejas?	Desconoce del tema.	1
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Desconoce del tema.	1
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	Hay muchas quejas al momento de pagar.	4
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	No responde.	1
PROMEDIO			1.833333333

TABLA 84		
VICTOR LASTRA - AUXILIAR DE BODEGA		CALIFICACIÓN
1	¿De qué se queja normalmente el cliente?	De la demora en la atención.
2	¿Cuáles son los puntos más críticos de la visita o contacto con los clientes?	Cuando tienen que ir a ver los productos que necesita el cliente de la bodega.
3	¿Qué debería investigarse a los clientes sobre su nivel de satisfacción?	No responde.
4	¿Qué valores agregados dan?	La atención.
5	¿Cómo está la señalética?	Es clara y visible.
6	¿Existe un manual de servicio al cliente o protocolos de servicio?	Solo verbal.
7	¿Cómo debe ser la experiencia ideal del cliente?	Que se le reciba de buena manera.
8	¿Qué tan capacitada está la gente para atender al cliente?	Está bien capacitada.
9	¿Cómo manejan las quejas?	No aplica.
10	Si Usted podría dividir en etapas la visita del cliente a su empresa, ¿Cómo sería?	Entra, elige el producto y lo paga.
11	¿En qué etapa existen más problemas? y ¿Por qué?	En la caja.
12	¿Qué hace falta, que no se ha hecho?	Espacio.
PROMEDIO		4.5

Las tablas de la 61 a la 84 fueron elaboradas por las Autoras con datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de “Almacenes Espinoza”.

Para consolidar los datos obtenidos en las tablas anteriores y llegar al **CEM CORPORATIVO** se procedió de la siguiente manera:

- Se elaboró una tabla dividiendo a los empleados según su nivel jerárquico.
- Se registró las calificaciones individuales.
- Se obtuvo un promedio de las calificaciones individuales por nivel jerárquico.
- Se asignó un peso sobre el 100% a cada uno de los rangos jerárquicos, tomando en cuenta su nivel de interacción con el cliente. Siendo así; Nivel gerencial 30%, Nivel Funcional 20% y Nivel Operativo 50%.
- Se obtuvo un total por nivel jerárquico, al multiplicar el promedio de calificaciones por el peso asignado.
- Se determinó el CEM global, al sumar los totales de cada nivel jerárquico.
- Se graficó los resultados.

En la tabla 85 se evidencia los resultados obtenidos:

En la tabla 85 se evidencia los resultados obtenidos:

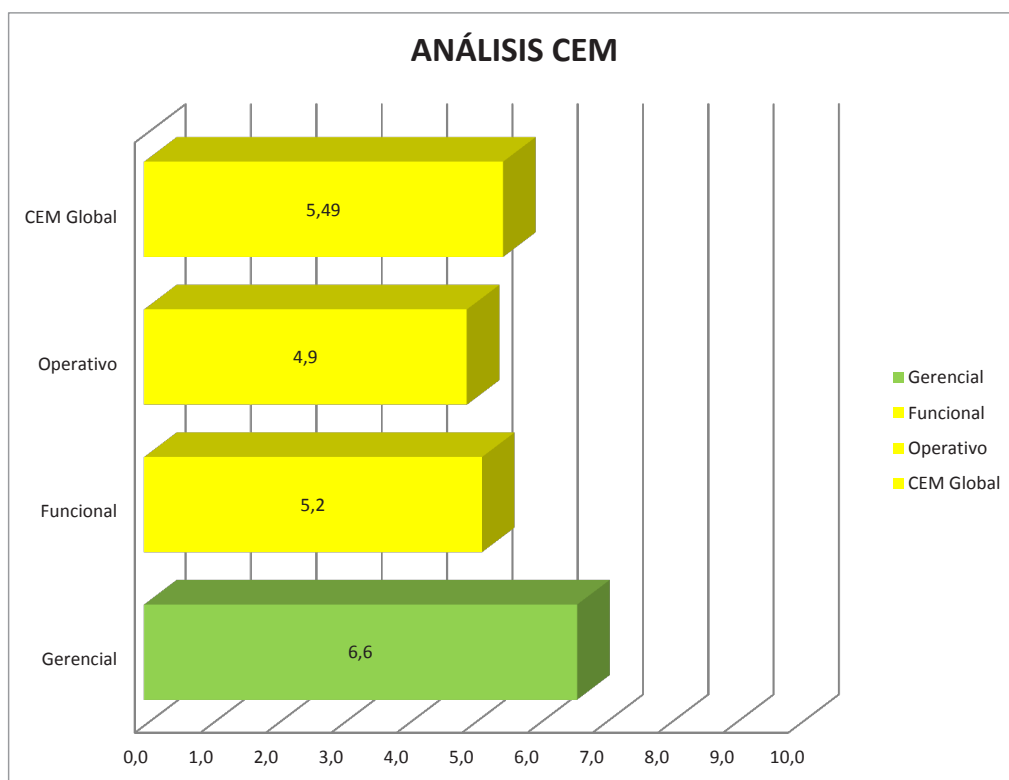
CEM CORPORATIVO						
NIVEL	CARGO	CALIF. INDIVIDUA L	CALIF. TOTAL	PESO	GRAN TOTAL	CEM GLOBAL
Gerencial	Gerente	7,3	6,63	30%	1,99	5,49
	Sub gerente	6,0				
Funcional	Administradora	5,0	5,17	20%	1,03	
	Jefe de compras	5,8				
	Contador	4,7				
	Asistente de gerencia	5,7				
	Jefe RRHH	5,5				
	Jefe de recepción de bodegas	5,5				
	Jefe de cajas	5,8				
	Jefe de bodega - jugueteria	3,4				
	Jefe de bodega - plasticos	5,1				
Operativo	Auxiliar de mostrador - plasticos	5,3	4,94	50%	2,47	
	Auxiliar de mostrador - bazar	6,2				
	Auxiliar de mostrador - cristaleria	5,4				
	Auxiliar de mostrador - ceramica	5,3				
	Auxiliar de mostrador- jugueteria	4,7				
	Auxiliar de mostrador - art limpieza	4,2				
	Auxiliar de mostrador - desechables	5,9				
	Cajera	4,8				
	Cajera	5,5				
	Cajera	5,8				
	Cajera	4,8				
	Personal de limpieza	1,8				
	Bodeguero	4,5				

**Tabla 85. CEM Corporativo**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

De acuerdo a la Figura 20 se pudo determinar que:



**Tabla 85. CEM Corporativo**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

La empresa “Almacenes Espinoza” a nivel gerencial se encuentra en un 6.6%, lo que revela que el CEM se encuentra centrado en el cliente. No obstante a nivel funcional y operativo se encuentra en un 5.2% y 4.9% respectivamente, dejando en evidencia que el CEM se encuentra medianamente centrada en el cliente. A nivel global se determinó que la empresa se encuentra en un 5,49%, lo que demuestra que el CEM se encuentra medianamente centrado en el cliente.

Para la interpretación de los resultados antes descritos, se tomó en cuenta la tabla 86 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>CEM ALTAMENTE CENTRADO EN EL CLIENTE</b>
	Toda interacción entre un cliente y la organización durante el ciclo de vida del mismo, está ligado a crear experiencias únicas y lealtad hacia la empresa.
<b>7 A 8</b>	<b>CEM CENTRADO EN EL CLIENTE</b>
	Los clientes reciben algún tipo de experiencia, que va de positivo a negativo, en el transcurso de la compra de bienes y servicios.
<b>5 A 6</b>	<b>CEM MEDIANAMENTE CENTRADO EN EL CLIENTE</b>
	Los procesos establecidos brindan un soporte momentáneo, sin facilitar la generación de una experiencia única e inolvidable para el cliente.
<b>3 A 4</b>	<b>CEM DEFICIENTEMENTE CENTRADO EN EL CLIENTE</b>
	No se han establecido procesos pensando en el cliente, todo se ajusta de acuerdo a las necesidades que presente la organización.
<b>1 A 2</b>	<b>CEM NADA CENTRADO EN EL CLIENTE</b>
	La empresa no cumple con los deseos y las necesidades del cliente.

**Tabla 86. Evaluación CEM**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

#### 4.1.4 Bloque Colaboración Organizacional

Para determinar la colaboración organizacional actual de la empresa “Almacenes Espinoza” se tomó en cuenta las opiniones y el nivel de información del personal gerencial, funcional y operativo.

Para la medición de la colaboración organizacional se procedió de la siguiente manera:

- a) Se elaboró un cuestionario con las siguientes preguntas, dentro de cada factor a investigar:

- **Liderazgo**

- ¿Cómo evalúa su liderazgo?

- ¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?

- **Competencias**

- ¿Tienen todas las herramientas disponibles? ¿Qué falta?

- ¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?

- **Conocimiento**

- ¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?

- ¿La empresa tiene un Plan Estratégico?

- ¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?

- **Comunicación**

- ¿Cómo se llevan entre compañeros?

- ¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?

- ¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en Actividades extracurriculares?

- **Trabajo en equipo**

- Evalúe que tan coordinada se encuentra la empresa

- ¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?

- **Organización y empowerment**

¿Cómo evalúa la delegación de funciones?

¿Están los procesos claramente definidos?

- **Predisposición**

¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?

¿Evalúe su compromiso con la empresa?

- **Incentivos**

Evalúe los incentivos de la empresa

¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?

- b) Una vez establecidas las preguntas; la programación, realización y análisis de resultados se llevaron a cabo con el mismo procedimiento descrito en la páginas 98, 99, en el primer bloque (Visión).

Los datos obtenidos en este bloque se muestran en las tablas de calificación (87 a 110) continuas:



## PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL

TABLA 87			
CELSO ESPINOZA-GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si considero que impartimos un buen liderazgo	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Siempre estamos pendientes de nuestro personal	6
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Tratamos de suplir al personal con las herramientas necesarias para el correcto desempeño laboral	5
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Hace falta contar con un proceso de retroalimentación después de las capacitaciones impartidas.	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Mediante reuniones se les comunica al personal los problemas o las decisiones que se esta teniendo en la empresa	8
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	Lamentablemente no se ha podido desarrollar un plan con tiempos establecidos. Normalmente las cosas como se dan se resuelven.	8
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Como mencione anteriormente si se realizan reuniones, dependiendo de los acontecimientos, estas pueden ser diarias o mensuales.	9
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Muy bien se desenvuelven en un ambiente de respeto	8
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si, primero el problema lo manejamos a nivel directivo y luego se comunica a todo el personal.	9
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buena, tres o cuatro veces al año se trata de integrar al personal mediante paseos, convivencias, cenas, etc.	6
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	85 % coordinada	4
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Excelente, tienen una buena comunicación interna	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Cada puesto tiene establecidas funciones, misma que se las indica de forma verbal e incluso por escrito.	8
	¿Están los procesos claramente definidos?	Cada uno conoce el procedimiento dentro de su trabajo y su manera de accionar	9
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Se les da la apertura de que se desarrollen en cada uno de sus puestos y la facilidad de tomar decisiones en caso de existir alguna dificultad.	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Compromiso total	9
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Muy buenos tanto los económicos como los verbales y de apoyo.	10
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Complejo pues estoy pendiente de todo lo que suceda dentro de la empresa y de su desarrollo diario.	10
PROMEDIO			7,5

TABLA 88			
JHON ESPINOZA- SUB GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	9
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	7
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Excelente	10
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Bueno	8
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No Aplica	3
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bueno	7
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Regular	7
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Bueno	6
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Buena	6
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Buena	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Excelente	9
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	6
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Muy comprometido	9
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	8
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Excelente	4
PROMEDIO			7,2

## PERSONAL DE NIVEL FUNCIONAL

TABLA 89			
ANA LUCIA CAÑIZARES - ADMINISTRADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	8
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	7
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Excelente	8
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Hay buena comunicación	8
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No tengo entendido que exista	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si periodicamente	6
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Con respeto	8
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	8
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Faltan actividades extracurriculares	6
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Excelente	8
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Buena	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Todos tenemos claras nuestras funciones.	6
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	7
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	9
	Evalúe su compromiso con la empresa	Muy comprometida	8
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Regulares	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Me gusta lo que hago, me gustaría tener una oficina particular.	9
PROMEDIO			7,4

TABLA 90			
LUISA PONCE - JEFE DE COMPRAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	9
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	10
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	9
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Buena, cada 3 meses.	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Excelente, siempre hay reuniones semanales, a veces a diario para tratar temas de interes.	8
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No existe un plan estratégico.	6
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	5
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	No somos amigos pero si somos compañeros. Respeto y confianza para resolver problemas.	6
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	9
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buena, pues 3 veces al año se relizan actividades de integración.	6
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Falta un poco, hay gente nueva que no se acopla a trabajar en equipo.	8
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Si existe comunicación entre áreas.	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	El empleado puede solucionar los problemas, si es una situación manejable lo puede hacer. La ultima opción es mandarlo a la oficina.	4
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	8
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si muchos empleados de hecho acuden a la oficina del gerente y dan sus opiniones o ideas de mejora del negocio.	6
	Evalúe su compromiso con la empresa	Hacer las cosas bien	4
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Si hay incentivos económicos, verbales, reconocimiento de trabajo.	8
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Estresante, una oficina amplia.	6
PROMEDIO			6,9

TABLA 91			
ANA PORTILLA - CONTADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	A veces	6
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	4
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Bueno	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Regular	6
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	4
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Ambiente de respeto	9
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	8
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Malo	7
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Excelente	4
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Buena	4
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Excelente	5
	¿Están los procesos claramente definidos?	Regular	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Bueno	6
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Bueno	7
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es agradable, me haria falta mayor trabajo en equipo.	8
PROMEDIO			6,2

TABLA 92			
PATTY CAÑIZARES - ASISTENTE DE GERENCIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	9
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	9
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si considero que contamos con lo indispensable	6
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Bueno	5
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Buenos y directos	9
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	4
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	4
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Muy bien, tenemos un ambiente laboral bueno	6
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si total confianza y apertura	9
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buena	6
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Si si considero que tiene coordinación	6
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Excelente	8
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena	4
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	6
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	6
	Evalúe su compromiso con la empresa	Mi compromiso es total, siempre pueden contar conmigo	8
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	7
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Me gusta mucho lo que hago, aunq muchas veces se maneje bastante tensión.	10
PROMEDIO			6,8

TABLA 93			
ELIZABETH CURAN - JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	9
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	9
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si y cuando no las tenemos se las puede conseguir sin problema	8
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Muy bueno	8
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Depende del tema, lo socializan o se manejan entre los directivos.	9
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	4
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si, se hacen reuniones 2 o 3 veces por semana. Dependiendo del problema	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	En general es amable. Existe un buen ambiente laboral.	6
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	7
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buena, pues se hace 2 o 3 jornadas fuera del horario de trabajo.	8
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Si existe pero falta trabajo en equipo.	4
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Todas las áreas estan conectadas	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena, pues ella si puede tomar decisiones dentro de sus funciones diarias.	6
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si, cada quien sabe lo que tiene que hacer. Y sino puede preguntar y se le aclara sus funciones.	8
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Hacer lo mejor que se pueda en todo. Aquí cada uno puede dar su opinión y se toman en cuenta.	7
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Muy bueno pues existe colaboración por parte de todos.	7
PROMEDIO			7,1

TABLA 94			
FRANKLIN AYALA - JEFE DE RECEPCION DE BODEGAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	7
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	4
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Bueno, aunque falta mucho	3
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Son claros, directos mediante las reuniones que mantenemos	9
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	8
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Muy bien	6
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	8
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buena, creo que en ese aspecto se podría mejorar	4
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	un 60% coordinada	3
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Excelente	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena, nos dan la apertura para poder desarrollarnos en nuestro trabajo	6
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	100% comprometido	10
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Falta mucho en incentivos	8
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es precionado y de mucho control pero día a día es una experiencia distinta.	9
PROMEDIO			6,6

TABLA 95			
LORENA PEREZ - JEFE DE CAJAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	7
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	6
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Nos falta rapidez para entregar un mejor servicio	8
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Excelente	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Son claros	6
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	8
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si frecuentemente	9
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien, son personas muy amables	7
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buena	6
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Considero que regular	7
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Muy bien	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena, se nos permite trabajar bajo nuestra responsabilidad	9
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	6
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	6
	Evalúe su compromiso con la empresa	Totalmente comprometida	9
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	4
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es agotador pero me gusta lo que hago.	6
PROMEDIO			6,8

TABLA 96

CARLOS LANDA - JEFE DE BODEGA PISO JUGUETERIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	6
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	7
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si contamos con todo lo necesario	4
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Regular	3
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Son mediante reuniones	5
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	8
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si frecuentes reuniones	6
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien	5
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buenas	4
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Si existe una buena coordinación	4
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Buenas	5
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena	6
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	5
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	7
	Evalúe su compromiso con la empresa	Compromiso total	7
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Mi puesto es ajetreado pero entretenido y a veces lo que faltaría es espacio físico para almacenar los productos que nos llegan	8
		<b>PROMEDIO</b>	<b>5,7</b>

TABLA 97

ALEXIS SALAZAR - JEFE DE BODEGA PISO PLASTICOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	7
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	8
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Nos falta espacio para las bodegas	9
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Bueno	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Son continuos, siempre estamos comunicándonos mas ahora en temporada alta	8
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien con cordialidad	6
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buenas	4
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Tiene una buena coordinación	6
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Excelente	5
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena	5
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Me encuentro muy comprometido	7
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Excelentes	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Mi puesto es cansado pero estoy muy satisfecho	7
		<b>PROMEDIO</b>	<b>6,5</b>

## PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO

### TABLA 98

VIVIANA ACOSTA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea plástica		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	9
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	9
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	4
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Buena	3
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Considero que buena	4
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	8
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Con respeto	5
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	7
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Excelente, si se realizan buenas actividades de integración fuera de la hora de trabajo	8
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Bien	4
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Coordial	5
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena	5
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Me gusta la empresa y siento un gran compromiso	7
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos no son solo económicos sino de apoyo	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es cansado pero gratificante, ya que del contacto con los clientes cada día se aprende algo nuevo	8
<b>PROMEDIO</b>			<b>6,2</b>

### TABLA 99

DORIS ALVER - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea bazar		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	6
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	6
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Todo tenemos	4
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Bueno	5
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Estamos al tanto de las cosas que suceden en la empresa	6
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Tenemos una buena relación como compañeros	5
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Excelentes	4
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Considero que somos un buen equipo de trabajo.	8
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Muy buena	7
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Si nos delegan responsabilidades por las cuales debemos responder.	4
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	6
	Evalúe su compromiso con la empresa	Alto compromiso	8
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	8
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es un puesto de mucho apoyo y paciencia con el cliente.	8
<b>PROMEDIO</b>			<b>6,1</b>

TABLA 100			
MAYRA AYALA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea cristalería		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si considero que si	6
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	6
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si las tenemos	5
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Excelente, siempre estamos aprendiendo algo nuevo	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Conocemos de los problemas y las desiciones que se toman	6
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si periodicamente	5
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien	5
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	5
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Excelentes	4
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Todos trabajamos por un mismo objetivo	6
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Excelente lo considero de mi parte	5
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Nos delegan responsabilidades por las cuales debemos responder	8
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	5
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	6
	Evalúe su compromiso con la empresa	Me gusta el ambiente en el que trabajo lo cual me hace sentirme muy comprometida.	8
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos si los recibimos no frecuentemente pero si los recibimos	4
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es apasionante, me gusta día a día descubrir nuevas cosas que se pueden realizar en mi trabajo.	10
PROMEDIO			5,9

TABLA 101			
MARIANELA CUARAN - AUXILIAR DE MOSTRADOR cerámica		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Cre que falta un poco de liderazgo de su parte	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	A veces	7
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Creo que si	3
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Regular	4
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Tenemos poca información de lo que acontece en la empresa	8
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si constantemente	6
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien	4
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	3
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	No asisto	8
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	No percibo un trabajo en equipo	9
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Regulares	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Regulares	6
	¿Están los procesos claramente definidos?	Creo que si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	A veces	4
	Evalúe su compromiso con la empresa	Regular	4
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Malos	8
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Pienso que nos falta mas entrenamiento sobre los productos que vendemos.	9
PROMEDIO			6,0



TABLA 102			
ANGELICA ROSERO - AUXILIAR DE MOSTRADOR jugueteria		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	8
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	5
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Bueno, cada 6 meses.	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Hay veces que es muy abierta	5
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	Todo negocio vive de los clientes, el cliente es el que nos da de comer y por lo tanto debemos enfocarnos en ellos.	5
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	6
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien	4
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	4
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Bueno	6
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Si	3
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	En lo personal me llevo muy bien con todas las áreas.	7
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena	4
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	6
	Evalúe su compromiso con la empresa	Alto me siento muy muy comprometida con la empresa desde un principio	6
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Muy buenos	7
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Me encanta mi trabajo, considero que tengo todo para desenvolverme	9
PROMEDIO			5,7

TABLA 103			
CRISTINA - AUXILIAR DE MOSTRADOR artículos de limpieza		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	7
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	8
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	3
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Excelente	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	No conozco de procesos de comunicación que se manejen internamente.	9
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien	5
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buenas	5
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Creo que no existe mucho trabajo en conjunto	8
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Regular	7
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Podemos tomar decisiones en caso de dificultades que se presenten	8
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	8
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	9
	Evalúe su compromiso con la empresa	Muy comprometida	9
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Excelentes	4
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es divertido ya que estas en contacto con los clientes.	9
PROMEDIO			7,0

TABLA 104			
ALFONSO - AUXILIAR DE MOSTRADOR desechables		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	6
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si	4
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Regular	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Se saben las cosas cuando algo esta por suceder o sucedieron mediante reuniones	6
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	8
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien	6
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	8
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Excelente	9
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Falta trabajo en equipo	7
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Regular	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Si nos delegan responsabilidades	6
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	5
	Evalúe su compromiso con la empresa	Cada día me siento mas comprometida	6
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Excelentes	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es un trabajo en la cual tienes que tener mucha paciencia y ganas de servir.	5
PROMEDIO			6,3

TABLA 105			
MARY UTRERAS - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	5
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	6
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Faltan poquitas	4
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Muy Bueno	8
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	No existe procesos de comunicación, pues no conoce sobre acontecimientos que se dan o pueden darse en la empresa.	6
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	Muy poco	4
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	El trato es amable	6
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	5
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buena	4
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	50 50 Piensa que no existe un buen trabajo en equipo.	5
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Si hay comunicación	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Si se delega funciones y puede tener iniciativa en las mismas	6
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	7
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	6
	Evalúe su compromiso con la empresa	Alto, pues día día busco superarme para satisfacer a mis clientes	9
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	5
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Perfecto para mi	7
PROMEDIO			5,9

TABLA 106			
BETTY MACAS - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	7
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	8
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Un sistema de facturación mas ágil	6
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Muy bueno	5
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Son claros y siempre estan en contacto con nosotros	8
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	8
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien	4
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buenas	9
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Falta un poco de coordinación	4
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Muy bueno	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Una alta delegación ya que podemos resolver conflictos o dificultades que se presenten	9
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Muy comprometida	10
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Tensionante ya que la facturación es un punto crítico en el almacén	8
PROMEDIO			6,8

TABLA 107			
FATIMA DOMINGUEZ - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	9
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	10
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si todas	6
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Excelente	6
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Son a travez de reuniones o comunicados escritos	8
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	9
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Muy bien	8
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Son frecuentes y nos ayudan a relacionarnos mejor	6
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Lo normal como para realizar correctamente nuestro trabajo	4
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Excelente todos nos llevamos muy bien	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena	4
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	4
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	6
	Evalúe su compromiso con la empresa	Me gusta lo que hago y la empresa en la que trabajo, estoy muy comprometida	9
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Con un nivel alto de stress ya que nuestro contacto es directo con el cliente	9
PROMEDIO			6,8

TABLA 108			
CARLOS ZAMBRANO - GUARDIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si	8
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	7
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Considero que falta espacio en el almacén y en las cajas	6
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Bueno	5
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	No te sabría decir	3
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No	5
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si	7
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Bien	6
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	8
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Divertidas y buenas	8
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Falta coordinación	6
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Amable	6
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Realizo mi trabajo con libertad y bajo mi responsabilidad	6
	¿Están los procesos claramente definidos?	Si	5
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Me encuentro muy comprometido con mi trabajo	7
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Buenos	8
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Es agotador y debe ser ágil ya que los clientes no esperan.	8
PROMEDIO			6,5

TABLA 109			
LUZ MOROCHO - PERSONAL DE LIMPIEZA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo		
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si son muy buenas personas	9
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si	6
2	Competencias		
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si para mi trabajo tengo todo	9
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	No lo he recibido	1
3	Conocimiento		
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Desconozco	1
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No lo he recibido	7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	He visto que si pero no participo	9
4	Comunicación		
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Puedo ver que todos son personas amables	8
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si	6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	No participo de eso	7
5	Trabajo en equipo		
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	No le sabría decir	2
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Como le comente todas las personas que trabajan aquí son muy amables	8
6	Organización y empowerment		
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	No aplica	1
	¿Están los procesos claramente definidos?	No aplica	1
7	Predisposición		
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si	8
	Evalúe su compromiso con la empresa	Me gusta trabajar aquí	8
8	Incentivos		
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Puedo decir que los recibo en fechas u ocasiones especiales	6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Mi puesto es de limpieza y de mucho orden y cuento con todo lo necesario	9
PROMEDIO			5,9

TABLA 110		
VICTOR LASTRA - AUXILIAR DE BODEGA		
	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Liderazgo	
	¿Cómo evalúa su liderazgo?	Si 7
	¿Cómo evalúa la motivación que brinda a sus colaboradores?	Si 7
2	Competencias	
	¿Tienen todas las herramientas disponibles? Que falta?	Si 6
	¿Cómo evalúa el proceso de capacitación brindado?	Muy bueno 7
3	Conocimiento	
	¿Cómo son los procesos de comunicación con el personal?	Regular 6
	¿La empresa tiene un Plan Estratégico?	No 7
	¿Se hacen reuniones para ver la evaluación del trabajo o problemas?	Si 7
4	Comunicación	
	¿Cómo se llevan entre compañeros?	Regular 5
	¿Existe la confianza adecuada para plantearles cualquier problema?	Si 6
	¿Cómo evalúa a LA EMPRESA en actividades extracurriculares?	Buena 7
5	Trabajo en equipo	
	Evalúe que tan coordinada se encuentra LA EMPRESA	Falta 6
	¿Cómo es la relación con las otras áreas de la empresa?	Buena 6
6	Organización y empowerment	
	¿Cómo evalúa la delegación de funciones?	Buena 7
	¿Están los procesos claramente definidos?	No sabe 3
7	Predisposición	
	¿Es posible desarrollar su iniciativa en el trabajo?	Si 5
	Evalúe su compromiso con la empresa	Bueno 6
8	Incentivos	
	Evalúe los incentivos de LA EMPRESA	Bueno 6
	¿Cómo es su puesto de trabajo, qué le falta?	Divertido pero complicado 5
PROMEDIO		6,1

Las tablas de la 87 a la 110 fueron elaboradas por las Autoras con datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de “Almacenes Espinoza”.

Para consolidar los datos obtenidos en las tablas anteriores y llegar a la **COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL CORPORATIVA** se procedió de la siguiente manera:

- a) Se elaboró un cuestionario con las siguientes preguntas, dentro de cada factor a investigar:
  1. Se elaboró una tabla dividiendo a los empleados según su nivel jerárquico.
  2. Se registró las calificaciones individuales.
  3. Se obtuvo un promedio de las calificaciones individuales por nivel jerárquico.
  4. Se asignó un peso sobre el 100% a cada uno de los rangos jerárquicos, tomando en cuenta su nivel de interacción con el cliente. Siendo así; Nivel gerencial 30%, Nivel Funcional 20% y Nivel Operativo 50%.

5. Se obtuvo un total por nivel jerárquico, al multiplicar el promedio de calificaciones por el peso asignado.
6. Se determinó la colaboración organizacional, al sumar los totales de cada nivel jerárquico.
7. Se graficó los resultados.

Después de este proceso la tabla 111 muestra los siguientes resultados:

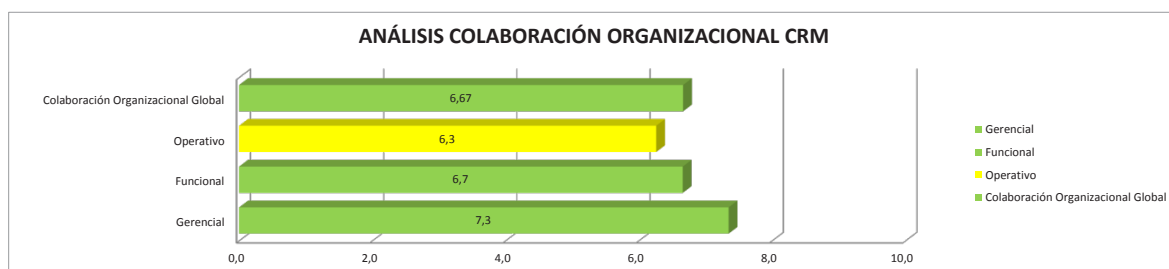
COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL CORPORATIVA						
NIVEL	CARGO	CALIF. INDIVIDUAL	CALIF. TOTAL	PESO	GRAN TOTAL	COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL GLOBAL
Gerencial	Gerente	7,5	7,35	30%	2,20	6,67
	Sub gerente	7,2				
Funcional	Administradora	7,4	6,66	20%	1,33	
	Jefe de compras	6,9				
	Contador	6,2				
	Asistente de gerencia	6,8				
	Jefe RRHH	7,1				
	Jefe de recepción de bodegas	6,6				
	Jefe de cajas	6,8				
	Jefe de bodega - juguetería	5,7				
	Jefe de bodega - plásticos	6,5				
Operativo	Auxiliar de mostrador - plásticos	6,2	6,26	50%	3,13	
	Auxiliar de mostrador - bazar	6,1				
	Auxiliar de mostrador - cristalería	5,9				
	Auxiliar de mostrador - cerámica	6,0				
	Auxiliar de mostrador- juguetería	5,7				
	Auxiliar de mostrador - art limpieza	7,0				
	Auxiliar de mostrador - desechables	6,3				
	Cajera	5,9				
	Cajera	6,8				
	Cajera	6,8				
	Guardia	6,5				
	Personal de limpieza	5,9				
	Bodegero	6,1				

**Tabla 111. Colaboración Organizacional Corporativa**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

De acuerdo a la figura 21 se determinó que:



**Fig. 21 Colaboración organizacional**

**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

La empresa “Almacenes Espinoza” a nivel gerencial y funcional se encuentra en un 7.3% y 6.7% respectivamente, lo que revela que la colaboración organizacional se encuentra centrada en el cliente. No así, a nivel operativo se encuentra en un 6.3%, lo que indica que la colaboración organizacional se encuentra medianamente centrada en el cliente. A nivel global se concluye que la empresa se encuentra en un 6.67%, demostrando que la colaboración organizacional se encuentra centrada en el cliente.

Para la interpretación de los resultados antes descritos, se tomó en cuenta la tabla 112 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL ALTAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> Los líderes de la organización incentivan totalmente a crear una cultura organizacional fuerte, que tenga coherencia, unificación de objetivos y sobretodo que todos los esfuerzos se orienten al cliente. Todo esto en un ambiente laboral respetuoso y amigable; que hace empleados con pasión.
<b>7 A 8</b>	<b>COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL CENTRADA EN EL CLIENTE</b> Los líderes no han logrado una completa integración de sus miembros hacia la misma dirección, sin embargo su clima laboral es bueno y favorece en la actitud del empleado hacia el cliente.
<b>5 A 6</b>	<b>COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL MEDIANAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> Los incentivos que entrega la empresa a sus empleados ayudan a que se reflejen en la atención que ofrecen a los clientes, sin embargo no se tiene definido un horizonte claro.
<b>3 A 4</b>	<b>COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL DEFICIENTEMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> La cultura organizacional es débil pues los empleados no se identifican con los valores de la organización por lo que no muestran compromiso con los clientes.
<b>1 A 2</b>	<b>COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL NADA CENTRADA EN EL CLIENTE</b> Los empleados se desenvuelven en un ambiente tenso o poco favorable, lo que ocasiona que cumplan su trabajo por obligación, ofreciendo por ende una mala atención al cliente.

**Tabla 112. Evaluación Colaboración Organizacional**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras



#### 4.1.5 Bloque Procesos de CRM

En este bloque se analizaron las actividades o tareas que se realizan en la interacción de la empresa con el cliente para comprobar que tanto valor generan en la experiencia del mismo.

Se determinaron los ciclos y sub-ciclos por los que el cliente, actualmente, debe atravesar al momento de visitar o realizar sus compras en el almacén, descritos en la tabla 113.

CLIENTE FANTASMA

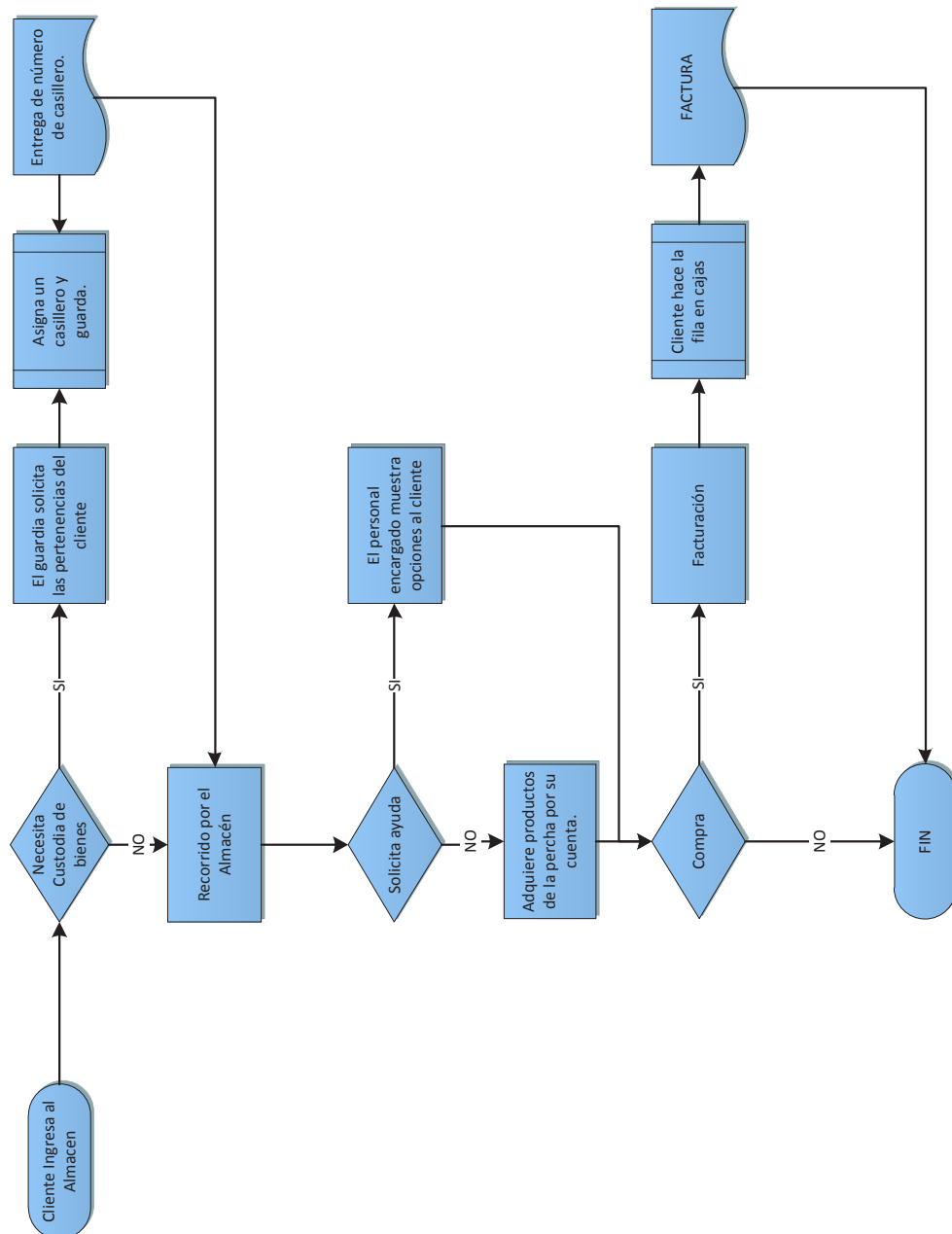
CICLOS DE EXPERIENCIA DEL CLIENTE		
CICLO	SUB - CICLOS	DESCRIPCIÓN DEL CICLO
OUT STORE	ENTRADA	La entrada del almacén es una puerta doble de vidrio que da a la calle principal, sin parqueadero privado.
	GUARDIA	El guardia recibe a los clientes en la entrada.
	CASILLEROS	De ser el caso solicita los bienes del cliente; puede ser bolsos, mochilas, maletas o fundas para guardarlos en los casilleros.
IN STORE	PASILLOS	Los pasillos del almacén son estrechos y en las perchas hay muchos productos, causando una sensación de desorden.
	LETREROS	La señalética no es adecuada, lo que dificulta encontrar secciones y mas aun productos específicos.
	CANASTAS DE COMPRA	En varios puntos dentro del almacén se puede encontrar canastas para colocar los productos y facilitar la compra a los clientes.
ON THE GO	SALUDOS	Los empleados se muestran atentos y saludan a los clientes.
	ATENCIÓN	La atención se da si el cliente la solicita y hay que esperar un poco por la cantidad de clientes, pero en general el personal sabe asesorar al cliente con amabilidad y paciencia.
	PRUEBA DE MERCADERÍA	De acuerdo al tipo de producto que el cliente desea adquirir, se verifica su estado y se realiza una prueba de funcionamiento.
	FACTURACIÓN	Hay que hacer fila en las cajas, siendo un área poco espaciosa e incómoda donde se debe cargar los productos hasta ser atendidos.
	SERVICIO ADICIONAL	Si el cliente desea empacar o envolver sus productos para regalo, lo puede solicitar con su factura.

**Tabla 113. Ciclos de experiencia del cliente**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para determinar los procesos actuales de la empresa “Almacenes Espinoza”, una vez analizados los ciclos por los que el cliente atraviesa, en la figura 22 se muestra los procesos establecidos para la venta de productos y atención al cliente.



**Fig. 22** Flujograma Procesos CRM  
**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

Tomado en cuenta el enfoque al cliente que proyectan los procesos antes graficados, la empresa “Almacenes Espinoza” se encuentra en un 5%, lo que indica que los procesos están medianamente centrados en el cliente.

Para la interpretación del resultado antes descrito, se tomó en cuenta la tabla 114 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>PROCESOS ALTAMENTE CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> Todas las acciones y actividades diseñadas para el desarrollo del negocio están creadas para facilitar la entrega de experiencias únicas e inolvidables a cada cliente.
<b>7 A 8</b>	<b>PROCESOS CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> A pesar de que los procesos son creados para mejorar la interacción con el cliente, hace falta mucho esfuerzo para que éstos se cumplan.
<b>5 A 6</b>	<b>PROCESOS MEDIANAMENTE CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> Los procesos no son adecuados para generar valor a los clientes por lo que existen cuellos de botella que generan malestar en los clientes.
<b>3 A 4</b>	<b>PROCESOS DEFICIENTEMENTE CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> Las actividades que se realizan para la interacción con el cliente no se desarrollan de la mejor manera, pues los problemas y quejas son frecuentes, muchas veces no hay un seguimiento y hasta se quedan sin una solución.
<b>1 A 2</b>	<b>PROCESOS NADA CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> Los procesos que se establecen no incluyen al cliente y sus necesidades, es decir, hacen que los clientes se adapten a sus procesos.

**Tabla 114. Evaluación Procesos CRM**  
**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

#### 4.1.6 Bloque Información de CRM

Para determinar la información actual de la empresa “Almacenes Espinoza” se tomó en cuenta las opiniones y el nivel de información del personal gerencial y funcional.

Para la medición de la información se procedió de la siguiente manera:

a) Se elaboró un cuestionario con las siguientes preguntas:

- ¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?
- ¿Qué tan compartida está la información?
- ¿Qué tan disponible está la información y para quién?
- ¿Qué información poseen?
- ¿Qué problemas de información tienen?
- ¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?

Las preguntas planteadas en este bloque pretenden medir los datos que se manejan del cliente y sus implicaciones, las mismas que permiten resolver problemas y tomar decisiones.

b) Una vez establecidas las preguntas; la programación, realización y análisis de resultados se llevaron a cabo con el mismo procedimiento descrito en la páginas 98, 99, en el primer bloque (Visión).

Los datos obtenidos en este bloque se muestran en las tablas de calificación (115 a 126) continuas:

## PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL

TABLA 115		
CELSO ESPINOZA-GERENTE		CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Poco actualizada.
2	¿Qué tan compartida está la información?	Es reservada.
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Realmente esta información la maneja el personal de cajas y el personal administrativo.
4	¿Qué información poseen?	Datos generales de los clientes registrados.
5	¿Qué problemas de información tienen?	Datos incompletos o incorrectos al momento de ingreso al sistema.
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	Información más específica como: que compra y cada que tiempo lo hace.
PROMEDIO		6,0

TABLA 116		
JHON ESPINOZA- SUB GERENTE		CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Se tiene datos actualizados de clientes que requieren factura.
2	¿Qué tan compartida está la información?	La información de clientes se la comparte de acuerdo a las funciones que la requieran.
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Para el personal que por sus funciones lo necesite.
4	¿Qué información poseen?	Datos básicos que se requiere para una factura.
5	¿Qué problemas de información tienen?	Datos incompletos o errados.
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	Datos más detallados para mejorar nuestra toma de decisiones.
PROMEDIO		6,5

## PERSONAL DE NIVEL FUNCIONAL

TABLA 117		
ANA LUCÍA CAÑIZARES - ADMINISTRADORA		CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Lo que se debe registrar está actualizada.
2	¿Qué tan compartida está la información?	Maneja la información de clientes de acuerdo a las funciones.
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Totalmente disponible para el personal que por sus funciones lo requiera disponer.
4	¿Qué información poseen?	Datos normales que se requiere para una factura.
5	¿Qué problemas de información tienen?	Los datos no coinciden o se ingresan mal por atender rápido al cliente.
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	Sería importante saber fechas de cumpleaños de los clientes y acontecimientos importantes en su vida.
PROMEDIO		6,2

TABLA 118		
LUISA PONCE - JEFE DE COMPRAS		CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Poca, todo depende si el cliente quiere factura.
2	¿Qué tan compartida está la información?	Cajeras y personal administrativo.
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Cajeras y personal administrativo.
4	¿Qué información poseen?	Nombre cliente, CI o RUC, número de teléfono, sector donde vive.
5	¿Qué problemas de información tienen?	Dirección exacta, algún otro teléfono adicional.
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	Datos laborales, comerciales y de estilos de vida.
PROMEDIO		5,3

TABLA 119		
ANA PORTILLA - CONTADORA		CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Considero que día a día se registran los datos de los clientes para poder facturar.
2	¿Qué tan compartida está la información?	Sé que la gente que necesita esa información la tienen completamente disponible
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Disponible para quien la use en sus labores diarias.
4	¿Qué información poseen?	Datos generales de los clientes que siempre se solicitan para realizar una factura.
5	¿Qué problemas de información tienen?	Datos incompletos.
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	Considero que se levanta la información necesaria.
PROMEDIO		4,3

TABLA 120		
PATTY CAÑIZARES - ASISTENTE DE GERENCIA		CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Manejan datos básicos que se los recopilan a diario, de clientes que solicitan su factura con datos.
2	¿Qué tan compartida está la información?	De acuerdo a las funciones que desempeñamos se solicita la información.
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	De acuerdo a las funciones que desempeñamos se solicita la información.
4	¿Qué información poseen?	La necesaria para ejecutar de la mejor manera nuestro trabajo.
5	¿Qué problemas de información tienen?	A veces problemas en el ingreso al sistema.
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	Solo si se desearía dar un trato personalizado a los clientes se debería levantar mucha más información y estadísticas.
PROMEDIO		4,8

TABLA 121		
Elizabeth Curan - JEFE DE RECURSOS HUMANOS		CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Bastante actualizada.
2	¿Qué tan compartida está la información?	Se la puede compartir con todo el personal de ser necesario.
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Para el personal que lo requiere.
4	¿Qué información poseen?	Datos personales en general.
5	¿Qué problemas de información tienen?	Digitación errada de datos.
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	Gustos y preferencias de los clientes.
PROMEDIO		4,8

TABLA 122			
FRANKLIN AYALA - JEFE DE RECEPCION DE BODEGAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	No sé muy bien, pues yo se mas sobre mercaderías.	2
2	¿Qué tan compartida está la información?	No sabe.	1
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	No sabe.	1
4	¿Qué información poseen?	No sabe.	1
5	¿Qué problemas de información tienen?	No se lleva un control, ni se difunde a todo el personal.	4
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	Que es lo que más compran para mejorar la rotación de inventario.	4
PROMEDIO			2.2

TABLA 123			
LORENA PEREZ - JEFE DE CAJAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Alta, siempre piden factura y se lleva el registro de datos.	6
2	¿Qué tan compartida está la información?	Tanto mi equipo como mi persona tenemos acceso a ese tipo de información.	8
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Todo mi equipo utiliza esa información para sus labores.	8
4	¿Qué información poseen?	Datos personales, en ciertos casos frecuencia de compra y así detectamos que tipo de cliente es.	6
5	¿Qué problemas de información tienen?	Considero que ninguno.	3
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	No la veo tan necesaria pero podría ser fechas especiales cumpleaños aniversarios, ese tipo de información que por tiempo no la tomamos.	4
		PROMEDIO	5.8

TABLA 124			
CARLOS LANDA - JEFE DE BODEGA PISO JUGUETERIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	No manejo información directa de los clientes pero considero que si está actualizada.	2
2	¿Qué tan compartida está la información?	Quien la solicita con autorización se les entrega.	3
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Cajeros, jefes y administrativos.	4
4	¿Qué información poseen?	Como dije no manejo información de clientes.	4
5	¿Qué problemas de información tienen?	No sabe.	1
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	No sabe.	1
		PROMEDIO	2,5

TABLA 125			
ALEXIS SALAZAR - JEFE DE BODEGA PISO PLASTICOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tan actualizada está la información de clientes en la empresa?	Actualizada.	4
2	¿Qué tan compartida está la información?	Yo no la he solicitado pero sé que está disponible.	4
3	¿Qué tan disponible está la información? y ¿Para quién?	Disponible para el que lo solicite previo una autorización.	6
4	¿Qué información poseen?	Desconozco.	1
5	¿Qué problemas de información tienen?	Desconozco.	1
6	¿Qué información necesitas levantar de clientes, que no se tiene?	No responde.	1
		PROMEDIO	2,8

TABLA 126			
LUISA PONCE- RESPONSIBLE DE LA INFORMACION		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	Datos personales	Nombre, número de cedula o RUC, teléfono, dirección, fecha y ciudad.	9
2	Datos laborales	No.	8
3	Datos comerciales	En el caso de los clientes mayorista si se solicita por su asignación de crédito: referencias comerciales, referencias bancarias etc.	8
4	Datos de comportamiento (estilos de vida)	No.	8
<b>PROMEDIO</b>			<b>8,3</b>

Las tablas de la 115 a la 126 fueron elaboradas por las Autoras con datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de “Almacenes Espinoza”.

Para consolidar los datos obtenidos en las tablas anteriores y llegar a la **INFORMACIÓN CORPORATIVA** se procedió de la siguiente manera:

1. Se elaboró una tabla dividiendo a los empleados según su nivel jerárquico.
2. Se registró las calificaciones individuales.
3. Se obtuvo un promedio de las calificaciones individuales por nivel jerárquico.
4. Se asignó un peso sobre el 100% a cada uno de los rangos jerárquicos, tomando en cuenta su nivel de interacción con el cliente. Siendo así; Nivel gerencial 30%, Nivel Funcional 20% y Nivel Operativo 50%.
5. Se obtuvo un total por nivel jerárquico, al multiplicar el promedio de calificaciones por el peso asignado.
6. Se determinó la información global, al sumar los totales de cada nivel jerárquico.
7. Se graficó los resultados.

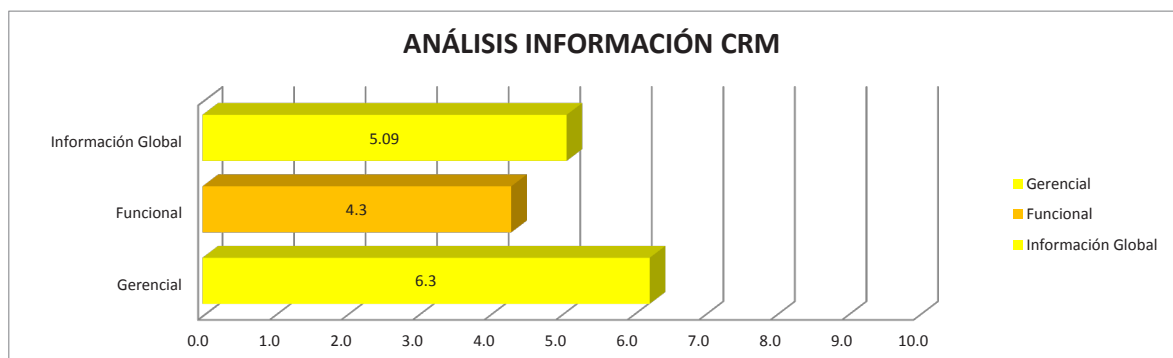


Después de este proceso, la tabla 127 muestra los siguientes resultados:

INFORMACIÓN CORPORATIVA				
NIVEL	CARGO	CALIF. INDIVIDUAL	CALIF. TOTAL	PESO
Gerencial	Gerente	6,0	6,25	40%
	Sub gerente	6,5		
Funcionales	Administradora	6,2	4,31	60%
	Jefe de compras	5,3		
	Contador	4,3		
	Asistente de gerencia	4,8		
	Jefe RRHH	4,8		
	Jefe de recepción de bodegas	2,2		
	Jefe de cajas	5,8		
	Jefe de bodega - jugueteria	2,5		
	Jefe de bodega - plasticos	2,8		

**Tabla 127. Información Corporativa**  
**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

De acuerdo a la figura 23 se determinó que:



**Fig. 22 Información CRM**  
**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

La empresa “Almacenes Espinoza” a nivel gerencial se encuentra en un 6.3%, lo que indica que la información está medianamente centrada en el cliente. No obstante, a nivel funcional se encuentra en un 4.3%, lo que demuestra que la información está deficientemente centrada en el cliente. A nivel global se determinó que la empresa se encuentra en un 5.09%, lo que evidencia que la información está medianamente centrada en el cliente.

Para la interpretación de los resultados antes descritos, se tomó en cuenta la tabla 128 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>INFORMACIÓN ALTAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La empresa conoce bien a cada uno de sus clientes, pues posee sus datos personales, laborales, familiares y de estudios; además conoce sus aficiones y su conducta y frecuencia de compra. Mismos datos que son de completo acceso y dominio de todo el personal de la empresa.
<b>7 A 8</b>	<b>INFORMACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La empresa se esfuerza por explotar los datos que tiene de sus clientes en función de generar valor al cliente.
<b>5 A 6</b>	<b>INFORMACIÓN MEDIANAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La empresa cuenta con datos básicos de los clientes que permiten desarrollar el trabajo diario.
<b>3 A 4</b>	<b>INFORMACIÓN DEFICIENTEMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La empresa registra datos solamente cuando el cliente solicita se emita una factura a su nombre.
<b>1 A 2</b>	<b>INFORMACIÓN NADA CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La empresa no lleva un registro y control de datos de clientes.

**Tabla 128. Evaluación Información CRM**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

#### 4.1.7 Bloque Tecnología CRM

Para determinar la tecnología actual de la empresa “Almacenes Espinoza” se tomó en cuenta las opiniones y el nivel de información del personal gerencial, funcional y operativo.

Para la medición de la tecnología se procedió de la siguiente manera:

a) Se elaboró un cuestionario con las siguientes preguntas:

- ¿Qué tecnología ocupan que influye directamente al cliente?
- ¿Qué tipo de software tienen?
- ¿Qué tipo de hardware tienen?
- ¿Qué tan obsoletos están los equipos
- ¿Manejan redes sociales? Cuáles?
- ¿Manejan alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?

Con las preguntas establecidas para este bloque se analizan las herramientas o instrumentos que se utilizan para facilitar y agilizar la interacción de la empresa con el cliente.

b) Una vez establecidas las preguntas; la programación, realización y análisis de resultados se llevaron a cabo con el mismo procedimiento descrito en la página 87, en el primer bloque (Visión).

Los datos obtenidos en este bloque se muestran en las tablas de calificación (129 a 152) continuas:

## PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL

TABLA 129			
CELSE ESPINOZA-GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Un sistema en red, que nos ayuda a controlar la entrada y salida de mercadería	6
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system.	10
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Computadoras Dell.	10
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Se realiza mantenimiento constante a los equipos y se los renueva más o menos cada 5 años, dejando a los antiguos funcionando en bodegas.	8
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	6
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	6
PROMEDIO			7.7

TABLA 130			
JHON ESPINOZA- SUB GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Un sistema en línea que ayuda a facturar y a un control de existencias.	8
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	10
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Computadoras Dell	10
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Pocos equipos obsoletos	7
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	Si hay una cuenta en facebook, pero no se le explota.	6
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	6
PROMEDIO			7.8

## PERSONAL DE NIVEL FUNCIONAL

TABLA 131			
ANA LUCIA CAÑIZARES - ADMINISTRADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Un sistema informático que permite facturar y llevar control de mercaderías.	6
2	¿Qué tipo de software tienen?	No recuerdo.	2
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Computadoras normales.	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Son nuevos.	3
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	4
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
PROMEDIO			3.3

TABLA 132			
LUISA PONCE - JEFE DE COMPRAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Un sistema en red, donde se puede saber que productos tenemos, disponibilidad de productos.	6
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system.	9
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No conoce del tema.	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Pocos equipos obsoletos.	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	Si, tiene cuenta en Facebook, pero no se la utiliza.	5
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
PROMEDIO			4.8

TABLA 133			
ANA PORTILLA - CONTADORA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Un sistema interno de inventarios.	7
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	8
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Computadoras relativamente nuevas.	6
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Pocos equipos viejos de lo que he podido observar.	5
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	4
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
PROMEDIO			5.7

TABLA 134			
PATTY CAÑIZARES - ASISTENTE DE GERENCIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Un sistema para los clientes específico no, lo que se maneja es un sistema interno en dónde se verifica la existencia de mercadería.	4
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	6
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconozco del tema.	2
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Son nuevos los equipos y están en constante mantenimiento.	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	6
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	6
PROMEDIO			4.7

TABLA 135			
Elizabeth Curan - JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No maneja esa información.	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	No maneja esa información.	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No maneja esa información.	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Se les da mantenimiento continuo.	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	5
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	En las cajas aparece información sobre clientes al por mayor que están registrados y el trato especial que se les debe dar.	4
PROMEDIO			2.7

TABLA 136			
FRANKLIN AYALA - JEFE DE RECEPCION DE BODEGAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No le sabría decir.	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	8
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Equipos nuevos y los antiguos los utilizamos en bodegas.	6
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	No son obsoletos.	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	4
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
PROMEDIO			4.5

TABLA 137			
LORENA PEREZ - JEFE DE CAJAS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Ninguna que yo conozca.	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	6
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconozco del tema.	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Son relativamente nuevos.	2
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	4
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
PROMEDIO			3.0

TABLA 138			
CARLOS LANDA - JEFE DE BODEGA PISO JUGUETERIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Lo que manejamos es un sistema en el que vemos la cantidad de artículos y verificamos si hay existencia o no en bodegas o en el almacén.	4
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	8
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Computadoras Dell	8
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Pienso que son actualizados y siempre les hacen mantenimiento	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	4
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
PROMEDIO			5.3

TABLA 139			
ALEXIS SALAZAR - JEFE DE BODEGA PISO PLASTICOS		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No conozco	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	8
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No te sabría responder	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Tenemos máquinas nuevas y las viejas en bodegas.	3
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	6
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	6
PROMEDIO			4.2

## PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO

TABLA 140			
VIVIANA ACOSTA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea plástica		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Se que se registran los datos de los clientes en el sistema.	6
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	6
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconozco	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Son computadoras nuevas.	2
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	6
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	6
PROMEDIO			4.5

TABLA 141			
DORIS ALVER - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea bazar		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Desconozco	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	7
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconozco	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Son actualizados y nuevos.	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	5
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	5
PROMEDIO			3.8

TABLA 142			
MAYRA AYALA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea cristalería		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No conozco de alguna tecnología específica.	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro system	6
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No sé del tema.	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Relativamente son nuevas las máquinas.	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	5
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
PROMEDIO			3.5

TABLA 143			
MARIANELA CUARAN - AUXILIAR DE MOSTRADOR cerámica		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No lo utilizo en mi trabajo.	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	Desconozco	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No lo se	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Ocupamos equipos tanto nuevos como antiguos.	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	5
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	6
PROMEDIO			3.0

TABLA 144			
ANGELICA ROSERO - AUXILIAR DE MOSTRADOR juguetería		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	Desconoce	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconoce	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Son nuevos	3
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	3
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	3
PROMEDIO			2.0

TABLA 145			
CRISTINA - AUXILIAR DE MOSTRADOR artículos de limpieza		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No utilizo	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	No utilizo	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconozco	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Hay equipos nuevos y antiguos	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	3
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	5
PROMEDIO			2.5

TABLA 146

ALFONSO - AUXILIAR DE MOSTRADOR desechables		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No podría responder.	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	No manejo.	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No lo sé, no lo manejo.	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Hace poco trajeron nuevos equipos.	3
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	4
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
		PROMEDIO	2.3

TABLA 147

MARY UTREAS - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No le sabría decir.	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	No	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No conozco	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Algunos buenos y otros antiguos.	5
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	5
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	3
		PROMEDIO	2.7

TABLA 148

BETTY MACAS - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Lo que realizamos es tomar los datos de los clientes y registrarlos en una base para poder emitir la factura.	8
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro System	7
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No lo se	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Nuevos y viejos.	4
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	5
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	3
		PROMEDIO	4.7

TABLA 149

FATIMA DOMINGUEZ - CAJERA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Tomamos sus datos para la facturación.	6
2	¿Qué tipo de software tienen?	Desconozco	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconozco	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	La mayoría son nuevos.	3
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	4
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
PROMEDIO			3.2

TABLA 150

CARLOS ZAMBRANO - GUARDIA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	En mi cargo ninguna	7
2	¿Qué tipo de software tienen?	Micro System	8
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconozco	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	La mayoría son nuevos.	5
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No	6
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No	4
		PROMEDIO	5.2

TABLA 151

LUZ MOROCHO - PERSONAL DE LIMPIEZA		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	Desconozco	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	Desconozco	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	Desconozco	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	Desconozco	1
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	Desconozco	1
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	Desconozco	1
		PROMEDIO	1.0

TABLA 152

VICTOR LASTRA - AUXILIAR DE BODEGA		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué tecnología ocupan que influya directamente al cliente?	No sabe	1
2	¿Qué tipo de software tienen?	No sabe	1
3	¿Qué tipo de hardware tienen?	No sabe	1
4	¿Qué tan obsoletos están los equipos?	No sabe	1
5	¿Manejan redes sociales? ¿Cuáles?	No sabe	1
6	¿Tienen alguna herramienta tecnológica para manejar clientes?	No sabe	1
		PROMEDIO	1.0

Las tablas de la 129 a la 152 fueron elaboradas por las Autoras con datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de “Almacenes Espinoza”.

Para consolidar los datos obtenidos en las tablas anteriores y llegar a la **TECNOLOGÍA CORPORATIVA** se procedió de la siguiente manera:

1. Se elaboró una tabla dividiendo a los empleados según su nivel jerárquico.
2. Se registró las calificaciones individuales.
3. Se obtuvo un promedio de las calificaciones individuales por nivel jerárquico.
4. Se asignó un peso sobre el 100% a cada uno de los rangos jerárquicos, tomando en cuenta su nivel de interacción con el cliente. Siendo así; Nivel gerencial 30%, Nivel Funcional 20% y Nivel Operativo 50%.
5. Se obtuvo un total por nivel jerárquico, al multiplicar el promedio de calificaciones por el peso asignado.
6. Se determinó la tecnología global, al sumar los totales de cada nivel jerárquico.
7. Se graficó los resultados.



Después de este proceso la tabla 153 muestra los siguientes resultados:

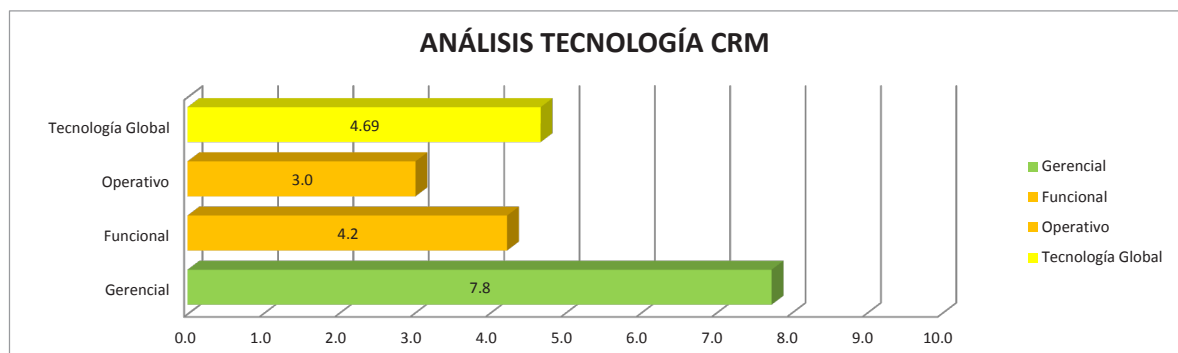
TECNOLOGÍA CORPORATIVA						
NIVEL	CARGO	CALIF. INDIVIDUAL	CALIF. TOTAL	PESO	GRAN TOTAL	TECNOLOGÍA GLOBAL
Gerencial	Gerente	7.7	7.75	30%	2.33	4.69
	Sub gerente	7.8				
Funcional	Administradora	3.3	4.24	20%	0.85	
	Jefe de compras	4.8				
	Contador	5.7				
	Asistente de gerencia	4.7				
	Jefe RRHH	2.7				
	Jefe de recepción de bodegas	4.5				
	Jefe de cajas	3.0				
	Jefe de bodega - jugueteria	5.3				
	Jefe de bodega - plasticos	4.2				
Operativo	Auxiliar de mostrador - plasticos	4.5	3.03	50%	1.51	
	Auxiliar de mostrador - bazar	3.8				
	Auxiliar de mostrador - cristaleria	3.5				
	Auxiliar de mostrador - ceramica	3.0				
	Auxiliar de mostrador - jugueteria	2.0				
	Auxiliar de mostrador - art limpieza	2.5				
	Auxiliar de mostrador - desechables	2.3				
	Cajera	2.7				
	Cajera	4.7				
	Cajera	3.2				
	Cajera	5.2				
	Personal de limpieza	1.0				
	Bodeguero	1.0				

**Tabla 153. Tecnología Corporativa**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

De acuerdo a la figura 24 se determinó que:



**Fig. 24 Tecnología**

**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

La empresa “Almacenes Espinoza” a nivel gerencial se encuentra en un 7.8%, lo que indica que la tecnología está centrada en el cliente. No así, a nivel funcional se encuentra en un 4.2%, lo que evidencia que la tecnología está deficientemente centrada en el cliente. A nivel global se determinó que la empresa se encuentra en un 4.69%, lo que demuestra que la tecnología está medianamente centrada en el cliente.

Para la interpretación de los resultados antes descritos, se tomó en cuenta la tabla 154 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>TECNOLOGÍA ALTAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> El hardware y software que la empresa posee es actual, innovador y facilita la interacción con los clientes.
<b>7 A 8</b>	<b>TECNOLOGÍA CENTRADA EN EL CLIENTE</b> La empresa busca periódicamente actualizar sus instrumentos tecnológicos para atender con mayor rapidez las necesidades de sus clientes.
<b>5 A 6</b>	<b>TECNOLOGÍA MEDIANAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> La empresa posee los instrumentos tecnológicos básicos para atender al cliente.
<b>3 A 4</b>	<b>TECNOLOGÍA DEFICIENTEMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b> Se utilizan equipos desactualizados que entorpecen la atención al cliente.
<b>1 A 2</b>	<b>TECNOLOGÍA NADA CENTRADA EN EL CLIENTE</b> La tecnología es casi nula, se realizan procesos manuales para la atención al cliente.

**Tabla 154. Evaluaciónh Tecnología CRM**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

#### 4.1.8 Bloque Indicadores CRM

Para determinar los indicadores actuales de la empresa “Almacenes Espinoza” se tomó en cuenta las opiniones y el nivel de información del personal gerencial, funcional y operativo.

Para la medición de los indicadores se procedió de la siguiente manera:

a) Se elaboró un cuestionario con las siguientes preguntas:

- ¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?
- ¿Qué información te hace falta?
- ¿Qué reportes generas?
- ¿Qué indicadores tienes?
- ¿Qué nivel de acceso tienes a la información?
- Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes
- ¿Qué indicadores faltan medirse?
- ¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?

Con las preguntas planteadas para este bloque se determinará que métodos utiliza la empresa para medir su desempeño o resultados alcanzados.

b) Una vez establecidas las preguntas; la programación, realización y análisis de resultados se llevaron a cabo con el mismo procedimiento descrito en la páginas 98, 99, en el primer bloque (Visión).

Los datos obtenidos en este bloque se muestran en las tablas de calificación (155 a 178) continuas:

## PERSONAL DE NIVEL GERENCIAL

TABLA 155			
CELSE ESPINOZA-GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Mi cargo implica que esté al tanto de toda la información que se maneja en la empresa.	8
2	¿Qué información te hace falta?	Datos actualizados del mercado.	8
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No genero reportes, sólo los recibo.	6
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Total acceso	10
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	100%	8
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Satisfacción y retorno del cliente.	9
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	Nivel de compras y ventas, niveles de rentabilidad, desempeño del personal.	8
PROMEDIO			8.1

TABLA 156			
JHON ESPINOZA- SUB GERENTE		RESPUESTA	CALIFICACIÓN
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Toda la información que implica el manejo de todas las áreas de la empresa.	7
2	¿Qué información te hace falta?	Conocer más a mis clientes	8
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Financieros	6
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Total	8
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	70%	7
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Satisfacción del cliente.	8
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	Rentabilidad y retorno de la inversión.	6
PROMEDIO			7.1

## PERSONAL DE NIVEL FUNCIONAL

TABLA 157			
ANA LUCIA CAÑIZARES - ADMINISTRADORA		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	En general de compras, ventas y el manejo de inventarios.	6
2	¿Qué información te hace falta?	Ninguna	4
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No genero reportes específicos, doy información y llevo información del manejo diario del almacén.	3
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Total	8
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	80%	6
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No te sabría decir.	2
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No entiende la pregunta.	2
PROMEDIO			4.4

TABLA 158			
LUISA PONCE - JEFE DE COMPRAS		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Ingreso de facturas, ingreso de productos al sistema, hago pagos, hago pedidos, etc.	8
2	¿Qué información te hace falta?	Hace falta tener internet en la oficina.	9
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Reporte de compras y almacenamiento.	6
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Casi total	4
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	70%	6
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No responde	2
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No conoce	1
PROMEDIO			5.1

TABLA 159			
ANA PORTILLA - CONTADORA		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Información financiera y contable.	9
2	¿Qué información te hace falta?	Toda la información que se solicita me la entregan.	10
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Balances Financieros	8
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Total acceso	7
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	90% de la información.	6
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Poder medir la rentabilidad por cliente.	9
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	Los indicadores que se refieran a ventas, compras, rentabilidad, ganancias.	6
PROMEDIO			7.9

TABLA 160			
PATTY CAÑIZARES - ASISTENTE DE GERENCIA		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Manejo información que se requiere para el funcionamiento de la logística en el almacén.	6
2	¿Qué información te hace falta?	Con la que manejo puedo desenvolverme en mi trabajo.	3
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Mi trabajo me obliga a llevar el control de toda la documentación que se maneja y su respectivo archivo.	4
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Siempre que requiero alguna información, sólo la solicito a la persona autorizada.	5
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	80%	6
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No hay respuesta.	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No hay respuesta.	1
PROMEDIO			3.7

TABLA 161			
Elizabeth Curan - JEFE DE RECURSOS HUMANOS		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Sobre el personal y sus cargos. Coordinar el trabajo de todos	5
2	¿Qué información te hace falta?	La verdad alguna, pero no se cual.	2
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Reportes sobre lo que se está haciendo a diario, sobre mercadería que hace falta pero sobre todo novedades del personal y su desarrollo en el trabajo	8
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Los jefes máximos son los que manejan el total de la información.	6
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	70%	6
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	El espacio físico.	3
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	El desempeño del personal.	9
PROMEDIO			5.6

TABLA 162			
FRANKLIN AYALA - JEFE DE RECEPCION DE BODEGAS		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Todo lo que tiene que ver con el control de inventarios de mercaderías.	8
2	¿Qué información te hace falta?	Creo que tengo lo necesario.	4
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Solo emito unas boletas de recepción y despacho de mercadería.	4
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Cuando necesito información sobre algún tema lo solicito sin problema.	3
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	30%	4
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No hay respuesta.	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	Estadísticas de rotación de la mercadería.	7
PROMEDIO			4.4

TABLA 163			
LORENA PEREZ - JEFE DE CAJAS		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Control diario de cajas, datos de clientes.	8
2	¿Qué información te hace falta?	Ninguna	4
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Reportamos diariamente el cuadro de cajas a manera de reporte general.	6
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Total acceso	5
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	Un 99%	4
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No contesta la pregunta.	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No contesta la pregunta.	1
PROMEDIO			4.1

TABLA 164			
CARLOS LANDA - JEFE DE BODEGA PISO JUGUETERIA		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	La cantidad de mercadería que entra y sale de las bodegas.	7
2	¿Qué información te hace falta?	Considero que ninguna.	3
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No genero reportes en mi cargo más que el estar al día con los productos que entran y salen.	4
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Buena en lo que a mi trabajo solicito.	7
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	90%	8
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No nos evalúan por indicadores.	4
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No contesta.	1
PROMEDIO			4.9

TABLA 165			
ALEXIS SALAZAR - JEFE DE BODEGA PISO PLASTICOS		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Todo lo que es inventario y mercadería.	6
2	¿Qué información te hace falta?	Promociones	7
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No se generan reportes específicos en bodega más que el control de entrada y salida de mercadería.	8
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Poca	3
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	30%	4
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Rotación de productos para poder tener en stock en las perchas.	9
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	Rotación y volumen de salida de los productos para realizar los pedidos.	8
PROMEDIO			6.4

## PERSONAL DE NIVEL OPERATIVO

TABLA 166			
VIVIANA ACOSTA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Precios de productos, existencias, promociones, descuentos.	8
2	¿Qué información te hace falta?	Ninguna	4
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No somos evaluados por indicadores y tampoco realizamos reportes.	6
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Poca, la necesaria para nuestro trabajo.	4
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	20%	5
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No contesta.	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No sabe que contestar.	1
PROMEDIO			4.1

TABLA 167			
DORIS ALVER - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea bazar		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Variedad de productos, precios, promociones.	6
2	¿Qué información te hace falta?	Ninguna	4
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No genero ningún reporte.	6
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	La necesaria para desarrollarme en mi día a día con los clientes.	7
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	80%	4
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No lo se.	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No utilizo indicadores.	6
PROMEDIO			4.9

TABLA 168

MAYRA AYALA - AUXILIAR DE MOSTRADOR línea		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Cantidad de productos, descuentos, precios.	5
2	¿Qué información te hace falta?	Información de nueva mercadería.	6
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No hacemos reporte.	6
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Bueno	6
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	70%	6
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No contesta.	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	La frecuencia con la que salen ciertos productos para poder solicitar a bodegas.	7
		<b>PROMEDIO</b>	<b>5.3</b>

TABLA 169

MARIANELA CUARAN - AUXILIAR DE MOSTRADOR		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Cantidad de productos de mi línea y los precios.	4
2	¿Qué información te hace falta?	Promociones	4
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No entregamos reportes más que los inventarios mensuales.	6
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Regular	4
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	60%	4
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Calidad de atención, nivel de servicio, capacitación.	8
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	Rotación de los productos para perchas.	8
		<b>PROMEDIO</b>	<b>5.4</b>

TABLA 170

ANGELICA ROSERO - AUXILIAR DE MOSTRADOR		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Nos limitamos, a lo que nosotros hacemos, es decir en mi caso ventas, tenemos que estar informados lo que ingresa, lo que tenemos en sistema y lo que podemos vender.	6
2	¿Qué información te hace falta?	Ninguna	4
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No hacen reportes, su cargo es más operativo.	8
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	La que solicite para mi trabajo.	6
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	70%	7
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Desconoce	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No contesta.	1
		<b>PROMEDIO</b>	<b>4.7</b>

TABLA 171

CRISTINA - AUXILIAR DE MOSTRADOR artículos de limpieza		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	La que me permite realizar mis labores y poder asesorar a los clientes.	4
2	¿Qué información te hace falta?	Ninguna	6
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No realizamos reportes	7
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Poca	8
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	40%	6
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No contesta.	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No contesta.	1
		<b>PROMEDIO</b>	<b>4.7</b>

TABLA 172

ALFONSO - AUXILIAR DE MOSTRADOR desechables		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Información sobre los productos que ofrecemos.	6
2	¿Qué información te hace falta?	Inventarios	4
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No genero reportes.	8
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Ninguna	3
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	30%	6
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Rotación de los productos.	8
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	Rotación de los productos.	7
		<b>PROMEDIO</b>	<b>6.0</b>

TABLA 173		
MARY UTRERAS - CAJERA		RESPUESTA
		CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Solamente información para facturar.
2	¿Qué información te hace falta?	Me hace mucha información para poder desarrollarme mejor en mi puesto.
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Entrego el reporte de ventas diarias, no utilizan formatos de reporte específicos y no tienen retroalimentación de la información entregada.
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Buena
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	70%
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Mi agilidad.
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	Calidad de servicio que entrego.
PROMEDIO		6.0

TABLA 174		
BETTY MACAS - CAJERA		RESPUESTA
		CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Datos de los clientes y productos que tiene el almacén.
2	¿Qué información te hace falta?	Descuentos
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Reportes de ventas diarias.
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Cuando solicito me la entregan.
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	80%
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Retorno de los clientes.
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No contesta
PROMEDIO		5.4

TABLA 175		
FATIMA DOMINGUEZ - CAJERA		RESPUESTA
		CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Stock de producto e información de clientes en el sistema.
2	¿Qué información te hace falta?	Ninguna
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Ventas diarias.
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Poca
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	50%
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	Desconozco
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No sabe que contestar.
PROMEDIO		4.7

TABLA 176		
CARLOS ZAMBRANO - GUARDIA		RESPUESTA
		CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Del almacén ninguna información, solo ayudo a la seguridad de los clientes y custodia de sus pertenencias.
2	¿Qué información te hace falta?	No contesta
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	Ninguno
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Ninguno
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	80%
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No sabe que contestar
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No sabe que contestar
PROMEDIO		3.9

TABLA 177		
LUZ MOROCHO - PERSONAL DE LIMPIEZA		RESPUESTA
		CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Ninguna del almacén.
2	¿Qué información te hace falta?	No contesta
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No contesta
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	No contesta
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	0%
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No contesta
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No contesta
PROMEDIO		1.7



TABLA 178			
VICTOR LASTRA - AUXILIAR DE BODEGA		RESPUESTA	CALIFICACION
1	¿Qué información manejas actualmente en tu cargo?	Entrada y salida de mercadería.	8
2	¿Qué información te hace falta?	Precios, descuentos.	7
3	¿Qué reportes generas? ¿Qué indicadores tienes?	No aplica	2
4	¿Qué nivel de acceso tienes a la información?	Alto	6
5	Califica del 0% al 100% el nivel de información que tienes sobre tus clientes	70%	5
6	¿Qué indicadores faltan medirse?	No sabe que responder	1
7	¿Qué indicadores son los más relevantes para ti?	No hay repuesta	1
PROMEDIO			4.3

Las tablas de la 155 a la 178 fueron elaboradas por las Autoras con datos obtenidos de las entrevistas realizadas al personal de “Almacenes Espinoza”.

Para consolidar los datos obtenidos en las tablas anteriores y llegar a los **INDICADORES CORPORATIVOS** se procedió de la siguiente manera:

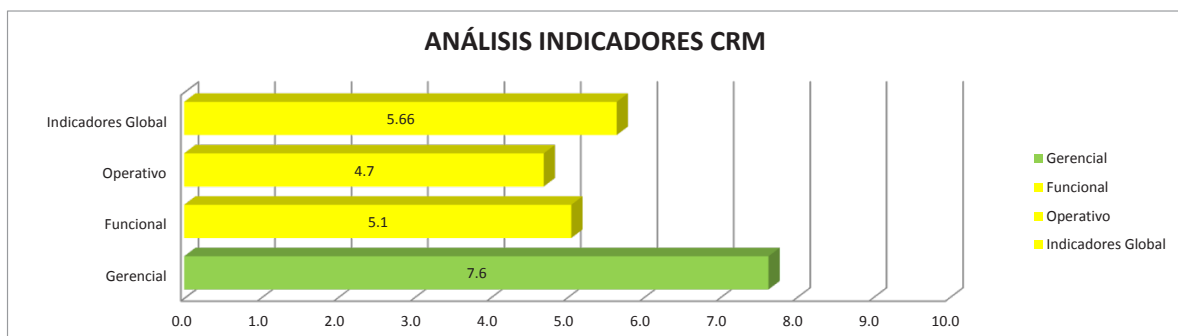
1. Se elaboró una tabla dividiendo a los empleados según su nivel jerárquico.
2. Se registró las calificaciones individuales.
3. Se obtuvo un promedio de las calificaciones individuales por nivel jerárquico.
4. Se asignó un peso sobre el 100% a cada uno de los rangos jerárquicos, tomando en cuenta su nivel de interacción con el cliente. Siendo así; Nivel gerencial 30%, Nivel Funcional 20% y Nivel Operativo 50%.
5. Se obtuvo un total por nivel jerárquico, al multiplicar el promedio de calificaciones por el peso asignado.
6. Se determinó los indicadores globales, al sumar los totales de cada nivel jerárquico.
7. Se graficó los resultados.

Después de este proceso la tabla 179 muestra los siguientes resultados:

INDICADORES CORPORATIVOS						
NIVEL	CARGO	CALIF. INDIVIDUAL	CALIF. TOTAL	PESO	GRAN TOTAL	INDICADORES GLOBAL
Gerencial	Gerente	8.1	7.64	30%	2.29	5.66
	Sub gerente	7.1				
Funcionales	Administradora	4.4	5.06	20%	1.01	
	Jefe de compras	7.9				
	Contador	3.7				
	Asistente de gerencia	5.6				
	Jefe RRHH	4.4				
	Jefe de recepción de bodegas	4.1				
	Jefe de cajas	4.1				
	Jefe de bodega - jugueteria	4.9				
	Jefe de bodega - plasticos	6.4				
Operativo	Auxiliar de mostrador - plasticos	4.1	4.70	50%	2.35	
	Auxiliar de mostrador - bazar	4.9				
	Auxiliar de mostrador - cristaleria	5.3				
	Auxiliar de mostrador - ceramica	5.4				
	Auxiliar de mostrador- jugueteria	4.7				
	Auxiliar de mostrador - art limpieza	4.7				
	Auxiliar de mostrador - desechables	6.0				
	Cajera	6.0				
	Cajera	5.4				
	Cajera	4.7				
	Cajera	3.9				
	Personal de limpieza	1.7				
	Bodeguero	4.3				

**Tabla 179. Indicadores Corporativos**  
**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

Mediante la figura 25 se determinó que:



**Fig. 25 Indicadores**  
**Fuente:** Personal de “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

La empresa “Almacenes Espinoza” a nivel gerencial se encuentra en un 7.6%, lo que indica que los indicadores están centrados en el cliente. En cambio, a nivel funcional y operativo se encuentra en un 5.1% y 4.7% respectivamente, lo que señala que los indicadores están medianamente centrados en el cliente. A nivel global se determinó que la empresa se encuentra en un 5.66%, demostrando que los indicadores se encuentran medianamente centrados en el cliente.

Para la interpretación de los resultados antes descritos, se tomó en cuenta la tabla 180 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>INDICADORES ALTAMENTE CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> Los indicadores planteados por la organización determinan el éxito de su interacción con los clientes. Son medibles y cuantificables con el fin de tener resultados positivos en los mismos.
<b>7 A 8</b>	<b>INDICADORES CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> La empresa agrega métodos de medición de desempeño de su negocio en función de sus clientes, más allá de los criterios financieros tradicionales (ROE, ROI, P/E, etc).
<b>5 A 6</b>	<b>INDICADORES MEDIANAMENTE CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> Los indicadores que se generan son netamente para evaluar el desempeño de las distintas funciones.
<b>3 A 4</b>	<b>INDICADORES DEFICIENTEMENTE CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> Los indicadores se enfocan a un control financiero para el aumento monetario sin importar el cliente en absoluto.
<b>1 A 2</b>	<b>INDICADORES NADA CENTRADOS EN EL CLIENTE</b> La empresa no tiene interés de medir indicadores de ningún tipo.

**Tabla 180. Evaluación Indicadores CRM**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

#### 4.1.9 Corporate Global

El Corporate Global corresponde a obtener un análisis general de la empresa, es decir, después de medir cada bloque se podrá obtener un cálculo global que determine en qué estado se encuentra la empresa en entorno a los clientes.

Para la medición del Corporate Global se procedió de la siguiente manera:

1. Se elaboró una tabla consolidada donde constan los 8 bloques que anteriormente se midieron.
2. Se asignó un peso sobre el 100% a cada uno de los bloques, de acuerdo a su aporte en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y a la buena interacción con los clientes. Mismo que se obtuvo a través de una encuesta realizada al Gerente general de “Almacenes Espinoza”.
3. Se registró las calificaciones globales obtenidas en cada bloque.
4. Se determinó el Corporate Global, al sumar el producto de las calificaciones de cada bloque por su peso asignado.

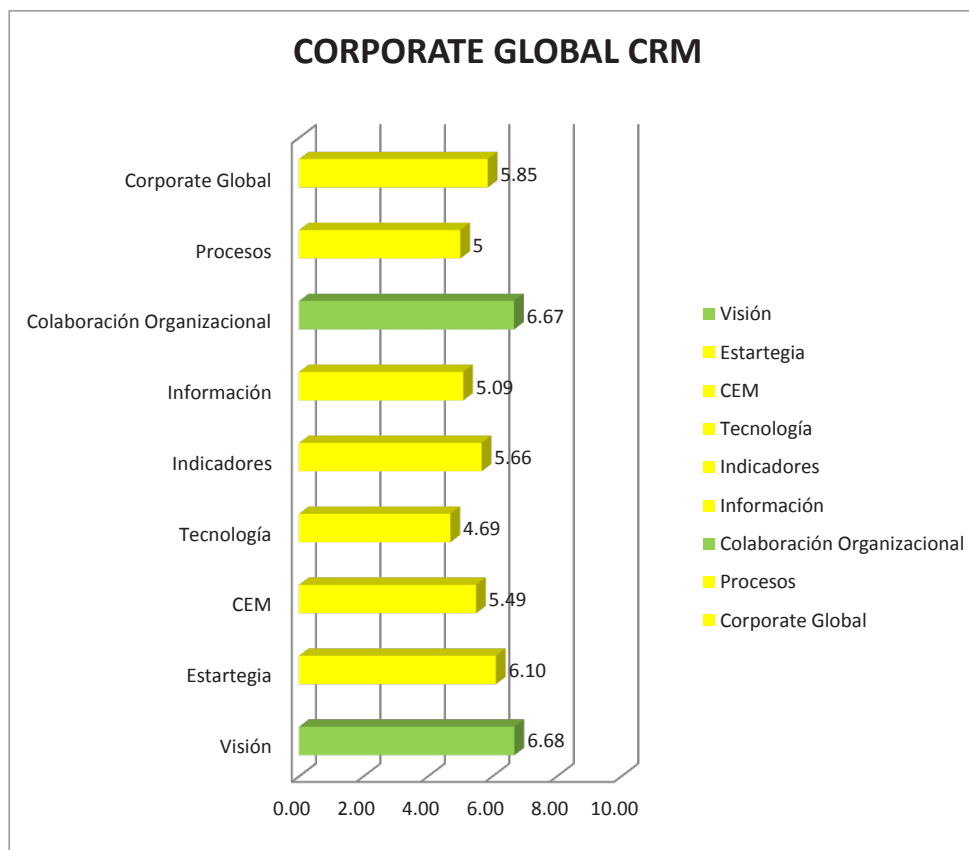
CORPORATE GLOBAL			
Bloque	%	Calificación	Total
Visión	15%	6,68	5,85
Estrategia	15%	6,10	
CEM	5%	5,49	
Tecnología	15%	4,69	
Indicadores	5%	5,66	
Información	10%	5,09	
Colaboración Organizacional	25%	6,67	
Procesos	10%	5	
	100%		

**Tabla 181. Evaluación Corporate Global**

**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

En base a la figura 26 se determinó que:



**Fig 26. Evaluación Corporate Global**  
**Fuente:** Personal “Almacenes Espinoza”  
**Elaborado por:** Autoras

En la empresa “Almacenes Espinoza” los bloques Visión y Colaboración Organizacional se encuentra en un 6.68% y 6.67% respectivamente, indicando que los mismos están centrados en el cliente. Lo que no sucede con los bloques Tecnología, Procesos, Información, CEM, Indicadores y Estrategias que se encuentran en 4.69%, 5%, 5.09%, 5.49%, 5.66% y 6.10% respectivamente, mostrándonos que dichos bloques están medianamente centrados en el cliente.

Con los resultados presentados por cada bloque se obtiene un Corporate Global de 5.85%, lo que evidencia, de manera general, que la empresa se encuentran medianamente centrada en el cliente.

Para la interpretación de los resultados antes descritos, se tomó en cuenta la tabla 182 de evaluación de resultados:

<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	
<b>9 A 10</b>	<b>ORGANIZACIÓN ALTAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La organización ha diseñado y enfocado los 8 bloques para facilitar la entrega de experiencias únicas e inolvidables a cada cliente; es decir, incentiva totalmente a la creación de una organización fuerte y de respeto, donde todo el personal desde el gerente general hasta el último trabajador coopera de manera conjunta para que en su interacción con el cliente se pueda entregar el mejor servicio con el fin de conseguir su lealtad.
<b>7 A 8</b>	<b>ORGANIZACIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La organización ha diseñado y enfocado los 8 bloques para la entrega de una experiencia agradable al cliente; es decir, la organización ofrece un buen clima laboral lo que favorece a la actitud y compromiso de los empleados hacia el cliente. Sin embargo, no logra una completa integración entre los procesos establecidos y sus miembros hacia una misma dirección, complicando de esta manera la fidelización de los clientes.
<b>5 A 6</b>	<b>ORGANIZACIÓN MEDIANAMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La organización no ha logrado diseñar y enfocar completamente los 8 bloques para la entrega de una experiencia inolvidable a los clientes; es decir, la organización no tiene totalmente definidos procesos, políticas y normas que ayuden a mejorar la interacción con el cliente, improvisando reacciones a los diferentes casos que se presentan día a día en el establecimiento, alejándola de una posible fidelización de los mismos.
<b>3 A 4</b>	<b>ORGANIZACIÓN DEFICIENTEMENTE CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La organización carece de diseño y enfoque de los 8 bloques, teniendo como consecuencia la entrega de una experiencia incompleta, dejándole mucho que desear a los clientes; es decir, la empresa se limita a copiar el funcionamiento de sus competidores y no busca una diferenciación o diseño de procesos en pro de los clientes, dejando que todo funcione de acuerdo a las necesidades que va presentando la organización, de lo que resulta que el personal tan solo se dedique a su labor encomendada y ubique en segundo plano la razón de ser del negocio, la fidelización y la imagen que se debería tener en función del cliente.
<b>1 A 2</b>	<b>ORGANIZACIÓN NADA CENTRADA EN EL CLIENTE</b>
	La organización no cuenta ni tiene un interés en el modelo de los 8 bloques, teniendo como resultado un personal nada identificado ni comprometido con la empresa y clientes completamente insatisfechos.

**Tabla 182. Evaluación Corporate Global**  
**Fuente: Personal “Almacenes Espinoza”**  
**Elaborado por: Autoras**

## 4.2 Cliente Oculto

Para la segmentación de mercados se utilizó las variables geográficas, demográficas y psicográficas como se muestra en la tabla 20, a continuación:

La finalidad del presente estudio es valorar los atributos presentes en toda la visita del cliente a la empresa, a través de la figura de cliente oculto

### 4.2.1 Programación de visitas

Durante el mes de Enero de 2013 se realizó tres vistas de clientes ocultos en el establecimiento, planteando diferentes situaciones en cada interacción como: dudas, solicitud de información, quejas, devoluciones, asesoría, crédito, etc. En definitiva se demandaron los servicios que de manera habitual solicitan los clientes.

La programación de las visitas se describe a continuación:

- La Visita 1 se realizó de acuerdo a la tabla 183.

Establecimiento:	“Almacenes Espinoza”		
Dirección:	Av. Mariscal Sucre El Pintado		
Día de la visita: Nombre del Cliente: Descripción:	Fecha:	05/ene/13	Hora: 12:00PM
	Mirian Zapata		
	Sexo:	Femenino	Edad: 46
Sección a evaluar:	Plásticos y Desechables		
Situación de compra:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compra al por mayor de tarrinas y vasos desechables, búsqueda de tachos para basura.</li><li>• Pedir cotizaciones</li><li>• Pedir descuentos</li></ul>		

**Tabla 183. Programación Visita 1**  
**Elaborado por:** Autoras

- La Visita 2 se realizó conforme a la tabla 184.

<b>Establecimiento:</b>	<b>“Almacenes Espinoza”</b>		
<b>Dirección:</b>	Av. Mariscal Sucre El Pintado		
<b>Día de la visita:</b>	Fecha:	05/ene/13	Hora: 12:00PM
<b>Nombre del Cliente:</b>	Ana Villamarín		
<b>Descripción:</b>	Sexo:	Femenino	Edad: 36
<b>Sección a evaluar:</b>	Juguetería y Piñatería		
<b>Situación de compra:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiesta de cumpleaños hijo de 8 años</li> <li>• Pedir asesoramiento</li> <li>• Pedir prueba de funcionalidad de juguetes</li> </ul>		

**Tabla 184. Programación Visita 2**  
**Elaborado por:** Autoras

#### 4.2.2 Desarrollo de Cliente Oculto

Para el desarrollo de la técnica “cliente oculto” se plantearon los siguientes pasos:

- a) Con el fin de evaluar los atributos valorados por el cliente, se determinó los momentos de verdad, enlistados a continuación:

- Disponibilidad de Parqueadero
- Fachada del Almacén
- Saludo del Guardia
- Espacio del Almacén
- Limpieza del Almacén
- Aroma del Almacén
- Temperatura del Almacén
- Música del Almacén
- Orden del Almacén
- Distribución de secciones
- Presentación de los productos
- Variedad de modelos y marcas
- Variedad de precios
- Stock de productos
- Empacado de los productos
- Saludo del personal
- Atención en cajas
- Ubicación de las cajas
- Asesoría del personal de ventas
- Imagen del personal



- Orden de los productos en perchas
- Orden en los corredores
- Señalética
- Publicidad
- Formas de Pago
- Servicio a domicilio
- Servicios Extras

b) Una vez establecidos los momentos de verdad, fue necesario definir dos situaciones:

- **Situación actual:** Analiza la situación que percibe el cliente en el momento de la visita, es decir, lo que verdaderamente vive en la interacción con la empresa.
- **Situación ideal:** Muestra la importancia para el cliente de cada uno de los atributos presentes, es decir, lo que le gustaría percibir en la visita al establecimiento.

c) Se establecieron parámetros de evaluación para cada situación, de la siguiente manera:

MOMENTO ACTUAL	
10 a 9	Exelente
8 a 7	Muy Bueno
6 a 5	Bueno
4 a 3	Regular
2 a 1	Malo

**Tabla 186. Momento actual**  
Elaborado por: Autoras

MOMENTO IDEAL	
10 a 9	Muy importante
8 a 7	Mediantemente importante
6 a 5	Importante
4 a 3	Poco Importante
2 a 1	Nada Importante

**Tabla 187. Momento ideal**  
Elaborado por: Autoras

d) Los clientes realizaron las visitas de acuerdo a lo establecido.

### 4.2.3 Hallazgos de Cliente Oculto

Conforme a la programación de las visitas se obtuvieron los siguientes hallazgos:

**VISITA 1:** La clienta vio que el almacén contaba con una gran variedad de productos desechables, podía contar con el stock que requería y al mismo tiempo los precios eran accesibles. Cuando pidió asesoría para decidirse en su compra, la persona quien le atendió se mostró amable y paciente. Le dijeron que si podían entregarle una cotización de los productos que solicitó pero que debería esperar un poco, por el monto de compra, el almacén ofreció entregarle un descuento de mayorista.

Esta visita se marcó por la demora en la fila para cancelar su pedido y por la incomodidad en el espacio destinado para cajas.

**VISITA 2:** La cliente empezó a buscar por su cuenta los productos necesarios para la fiesta de su hijo, sin embargo no se sentía segura de estar comprando lo correcto, por lo que solicitó la ayuda del personal del almacén. Tuvo que esperar un poco y no se sintió satisfecha, pues la persona que le asesoró no fue muy carismática y solo mostraba lo que la cliente solicitaba, mas no le brindó opciones y mucho menos sugerencias. El empleado no se mostró con buena predisposición pudiendo ser por lo que el almacén se encontraba con bastantes clientes.

La clienta deseaba comprar un juguete para su hijo, por lo que pidió la prueba de funcionamiento de tres opciones y sin problema se la realizaron, aunque fue muy breve.

**VISITA3:** El cliente visitó el almacén con el fin de adquirir una bicicleta, poniendo a prueba el grado de conocimiento y asesoría del personal. Se solicitó al empleado informaciones técnicas y características más específicas del producto solicitado; no pudo responder y llamó a otro empleado que estaba más capacitado para dar solución a las inquietudes del cliente. Situación con la que el cliente, sintió inseguridad de adquirir el producto; misma que fue compensada un poco por el ofrecimiento de una garantía de 6 meses.

Al momento de decidir su forma de pago, le ofrecieron las siguientes opciones: efectivo, cheque, tarjetas de débito y crédito. Para el pago con tarjeta de crédito, en el que estaba interesado, le brindaron la posibilidad de diferir a 3 y 6 meses sin intereses.

#### **4.2.4 Análisis de Resultados Cliente Oculto**

Los pasos para realizar el análisis de los resultados de “cliente oculto” se describen a continuación:

- a) Se elaboró una tabla para registrar las calificaciones de los momentos de verdad, de acuerdo a los parámetros de evaluación antes definidos, de cada uno de los clientes ocultos, tanto para el momento actual como para el ideal.
- b) Se calculó el promedio de calificaciones de cada ítem valorado.
- c) Se obtuvo un promedio total actual e ideal.
- d) Se determinó la brecha general, al restar el promedio del momento ideal menos el promedio del momento real.

A final, la tabla 188 muestra como quedaron los datos.

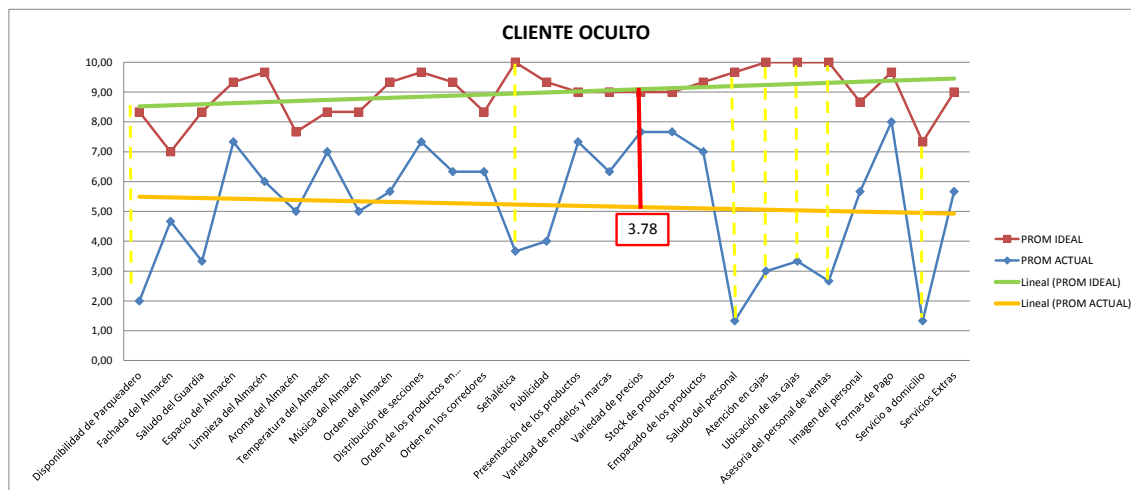
CLIENTE OCULTO								
MOMENTOS DE VERDAD	CALIFICACIONES ACTUAL			CALIFICACIONES IDEAL			PROM ACTUAL	PROM IDEAL
	Visita 1	Visita 2	Visita 3	Visita 1	Visita 2	Visita 3		
Disponibilidad de Parquadero	3	1	2	9	9	7	2,00	8,33
Fachada del Almacén	5	4	5	8	7	6	4,67	7,00
Saludo del Guardia	2	2	6	9	7	9	3,33	8,33
Espacio del Almacén	8	7	7	9	9	10	7,33	9,33
Limpieza del Almacén	6	5	7	10	10	9	6,00	9,67
Aroma del Almacén	5	6	4	8	8	7	5,00	7,67
Temperatura del Almacén	8	6	7	8	9	8	7,00	8,33
Música del Almacén	6	5	4	8	9	8	5,00	8,33
Orden del Almacén	7	4	6	9	10	9	5,67	9,33
Distribución de secciones	8	7	7	10	10	9	7,33	9,67
Orden de los productos en perchas	6	7	6	9	10	9	6,33	9,33
Orden en los corredores	7	6	6	9	8	8	6,33	8,33
Señalética	3	4	4	10	10	10	3,67	10,00
Publicidad	4	3	5	8	10	10	4,00	9,33
Presentación de los productos	8	7	7	9	9	9	7,33	9,00
Variedad de modelos y marcas	7	5	7	9	9	9	6,33	9,00
Variedad de precios	7	8	8	9	9	9	7,67	9,00
Stock de productos	7	8	8	9	9	9	7,67	9,00
Empacado de los productos	6	8	7	9	9	10	7,00	9,33
Saludo del personal	1	2	1	10	10	9	1,33	9,67
Atención en cajas	3	3	3	10	10	10	3,00	10,00
Ubicación de las cajas	5	3	2	10	10	10	3,33	10,00
Asesoría del personal de ventas	4	1	3	10	10	10	2,67	10,00
Imagen del personal	6	6	5	9	8	9	5,67	8,67
Formas de Pago	8	9	7	10	9	10	8,00	9,67
Servicio a domicilio	2	1	1	6	7	9	1,33	7,33
Servicios Extras	6	5	6	10	9	8	5,67	9,00
Prom Total							5,21	8,99
Brecha General							3,78	

**Tabla 188. Calificación de momentos de verdad**

**Fuente:** Cliente fantasma “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

La figura 27 muestra los datos obtenidos en la tabla 188, con lo que se puede determinar que:



**Fig. 27 Resultados Cliente Oculto**

**Fuente:** Cliente fantasma “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Los puntos más débiles en la experiencia que vive actualmente el cliente son: saludo del personal (1,33 pts.), servicio a domicilio (1,33 pts.), disponibilidad de parqueadero (2 pts.), asesoría del personal de ventas (2,67pts) y saludo del guardia (3 pts.).

Los puntos fuertes que ofrece el almacén y actualmente valora el cliente son: formas de pago (8 pts), variedad de productos y precios (7,67 pts.) y espacio del almacén (7,33 pts.)

Los clientes esperan del almacén según los resultados: una excelente ubicación y atención en cajas (10 pts.), asesoría del personal (10 pts.), distribución y señalética del almacén (10 pts), saludo del personal (9,67 pts) y limpieza (9,67); pues para los mismos son puntos muy importantes en su experiencia de compra.

Los puntos en los que se puede comprobar una amplia brecha son: Saludo del personal, asesoría del personal, atención y ubicación de cajas, señalética, disponibilidad de parqueadero y servicio a domicilio. Demostrando que a pesar de que para los clientes estos puntos son demasiado importantes; el almacén no está contemplando los mismos en la experiencia actual entregada.

De manera general se puede decir que el cliente de “Almacenes Espinoza” requiere 8,99 puntos y está recibiendo tan solo 5,21 puntos. Por lo que se debe tomar medidas correctivas inmediatas, con el fin de satisfacer sus necesidades y expectativas de mejor manera para lograr fidelizarlo.

#### **4.3 Encuestas a clientes de “Almacenes Espinoza”**

Con el fin de profundizar sobre la experiencia de los clientes y su nivel de satisfacción, se decidió aplicar encuestas, las mismas que complementarían la técnica de cliente oculto, ofreciendo un análisis global de la situación actual.

##### **4.3.1 Elaboración de la encuesta**

Se decidió elaborar una encuesta con la que se pueda palpar la opinión de los clientes de “Almacenes Espinoza” acerca de su funcionamiento en el mercado.

Los objetivos que se plantearon para la encuesta fueron:

- Evaluar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a: los servicios y productos ofertados, las instalaciones y en especial sobre la atención del personal.
- Determinar las motivaciones que impulsan a los clientes a realizar sus compras.
- Identificar en los clientes: qué valoran más, qué no conocen, que les gustaría recibir, etc.

Para la elaboración de la encuesta se realizaron los siguientes pasos:

1. Se planteó un cuestionario de 11 preguntas, en su mayoría cerradas y divididas en cuatro secciones: (Ver Anexo 2)
  - **Sección Almacén:** Mide todo lo relacionado con instalaciones, equipamiento y espacios; es decir, lo que brinda confort y comodidad al cliente.
  - **Sección Productos:** Evalúa todo lo relacionado con ubicación, presentación y variedad de productos.
  - **Sección Relacional:** Califica la relación empresa- empleado- cliente.
  - **Condiciones Extras:** Mide los servicios extras y todo valor agregado que se ofrece; es decir, el plus que entrega la empresa a sus clientes.
2. En cada una de las secciones se determinó ítems valorados por el cliente para su respectiva calificación.

En lo que corresponde a “Sección Almacén” se evaluaron los siguientes ítems:

- **Disponibilidad de Parqueadero:** Facilidad de encontrar un lugar de estacionamiento propio o por los alrededores.
- **Fachada del Almacén:** Apariencia externa del almacén (rótulo, pintura, escaparate)
- **Saludo del Guardia:** Cortesía y amabilidad por parte del personal de seguridad del almacén.
- **Espacio del Almacén:** Extensión en la que se distribuye todas las líneas del negocio, donde los clientes pueden desenvolverse durante su compra.

- **Limpieza del Almacén:** Atributo de aseo que brinda el almacén.
- **Aroma del Almacén:** Olor característico o identificativo que se percibe en el almacén.
- **Temperatura del Almacén:** Cantidad de calor o frío del ambiente
- **Música del Almacén:** Combinaciones adecuadas de sonidos que resultan agradables y tranquilos al oído del cliente.
- **Orden del Almacén:** Ubicación adecuada de las cosas en el almacén (pasillos, perchas, vitrinas, cajas, secciones, etc.)

En lo que correspondiente a la “Sección Productos” se evaluaron los siguientes ítems:

- **Distribución de secciones:** División o reparto adecuado de las líneas de productos en el almacén.
- **Orden de los productos en perchas:** Ubicación correcta de los productos según su tipo, tamaño, marca, precio, etc.
- **Orden en los corredores:** Fácil circulación en los pasillos para una mejor experiencia en el almacén.
- **Señalética:** Evalúa el sistema de comunicación visual que maneja el almacén para guiar y orientar a los clientes dentro del espacio físico.
- **Publicidad:** Mide la forma de comunicación comercial a través de los medios y técnicas publicitarias que utiliza el almacén.
- **Presentación de los productos:** Toma en cuenta la imagen, la marca, la calidad, el diseño que tienen los productos en percha.
- **Variedad de modelos y marcas:** Cantidad de modelos y marcas de productos que ofrece el almacén.



- **Variedad de precios:** Diferencia en precios que puede existir de un mismo producto.
- **Stock de productos:** Mide la cantidad existente en el almacén de todos los productos.
- **Empacado de los productos:** Forma en la que el almacén garantiza el traslado del producto del local al sitio de consumo, sin que sufran daño alguno.

En lo que correspondiente a la “**Sección Productos**” se evaluaron los siguientes ítems:

- **Distribución de secciones:** División o reparto adecuado de las líneas de productos en el almacén.
- **Orden de los productos en perchas:** Ubicación correcta de los productos según su tipo, tamaño, marca, precio, etc.
- **Orden en los corredores:** Fácil circulación en los pasillos para una mejor experiencia en el almacén.
- **Señalética:** Evalúa el sistema de comunicación visual que maneja el almacén para guiar y orientar a los clientes dentro del espacio físico.
- **Publicidad:** Mide la forma de comunicación comercial a través de los medios y técnicas publicitarias que utiliza el almacén.
- **Presentación de los productos:** Toma en cuenta la imagen, la marca, la calidad, el diseño que tienen los productos en percha.
- **Variedad de modelos y marcas:** Cantidad de modelos y marcas de productos que ofrece el almacén.
- **Variedad de precios:** Diferencia en precios que puede existir de un mismo producto.
- **Stock de productos:** Mide la cantidad existente en el almacén de todos los productos.

- **Empacado de los productos:** Forma en la que el almacén garantiza el traslado del producto del local al sitio de consumo, sin que sufran daño alguno.

En lo que corresponde a “**Sección Relacional**” se estableció los siguientes:

- **Saludo del personal:** Grado de amabilidad y cordialidad por parte del personal hacia los clientes.
- **Atención en cajas:** Calidad del servicio que percibe el cliente al momento de realizar sus pagos.
- **Ubicación de las cajas:** Localización de las cajas de atención en un lugar adecuado y cómodo para facilitar el pago a los clientes.
- **Asesoría del personal de ventas:** Apoyo y soporte por parte del personal calificado, durante la compra y estadía de los clientes en el almacén.
- **Imagen del personal:** Presentación limpia y adecuada del uniforme en el lugar de trabajo.

Y en lo que corresponde a “**Condiciones Extras**” se planteó:

- **Formas de Pago:** Facilidad para los clientes al momento de cancelar sus productos (efectivo, tarjetas de crédito, cheques).
- **Servicio a domicilio:** Evalúa que el almacén entregue a sus clientes sus productos en donde él lo requiera.
- **Servicios Extras:** Adicionales que ofrece el almacén (transporte, instalaciones, reparaciones, garantías, servicio técnico, seguros, etc)

Como complemento a cada sección se realizaron las preguntas 2, 4, 6 y 8; para que el cliente determine la preferencia e importancia de los ítems valorados en las preguntas 1, 3, 5 y 7. (Ver Anexo 2)

Operan como preguntas abiertas las del numeral 9, 10 y 11 de la encuesta, donde el cliente expresa su opinión sin que se le ofrezca opciones específicas. (Ver Anexo 2)

#### **4.3.2 Consideraciones para el análisis de las encuestas**

Para el análisis de las respuestas recogidas en las encuestas se tomó en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se aplicaron 150 encuestas como resultado de la segmentación y calculo muestral previamente obtenido.
- La encuesta se realizó a todos los clientes que acudían a las instalaciones del Almacén en diferentes momentos, durante el mes de enero 2013. Se procuró aplicar las encuestas en igual número, tanto para el género femenino como para el masculino, tomando en cuenta que su rango de edad oscile entre los 17 y 80 años.
- En las preguntas 1, 3, 5 y 7 que miden el grado de satisfacción de los clientes; se utilizó una escala de calificación que va de 1 a 5. Donde 1 indica el mayor grado de insatisfacción (malo), 3 una satisfacción aceptable (normal) y 5 la plena satisfacción (excelente).
- Para presentar los resultados sobre el grado de satisfacción de los clientes, se optó por agrupar las puntuaciones 1 y 2 como “Insatisfechos”, 4 y 5 como “Muy satisfechos”, quedando la puntuación intermedia (3) como expresión de “Lo esperado”.
- En el caso de las preguntas abiertas, que miden la opinión o recomendaciones de los clientes; se agruparon de acuerdo a respuestas comunes para comparar con el patrón de respuestas obtenidas. Cuando esto no fue así, sólo se expusieron las tendencias generales de las respuestas.

- Muchas respuestas de las preguntas de opinión arrojaron la opción “nada”, “ninguna” y “no sé”. Considerando que, en algunos casos, esta opción era equivalente a dejar la pregunta en blanco, se optó por tratar dichas respuestas como datos faltantes, es decir, no se incluyó esta opción de respuesta en los análisis.

### 4.3.3 Tabulación y Análisis de resultados

La tabulación de la **Pregunta 1** que califica los atributos de la visita a la empresa en cuanto a la Sección Almacén, se muestra en la Tabla 189.

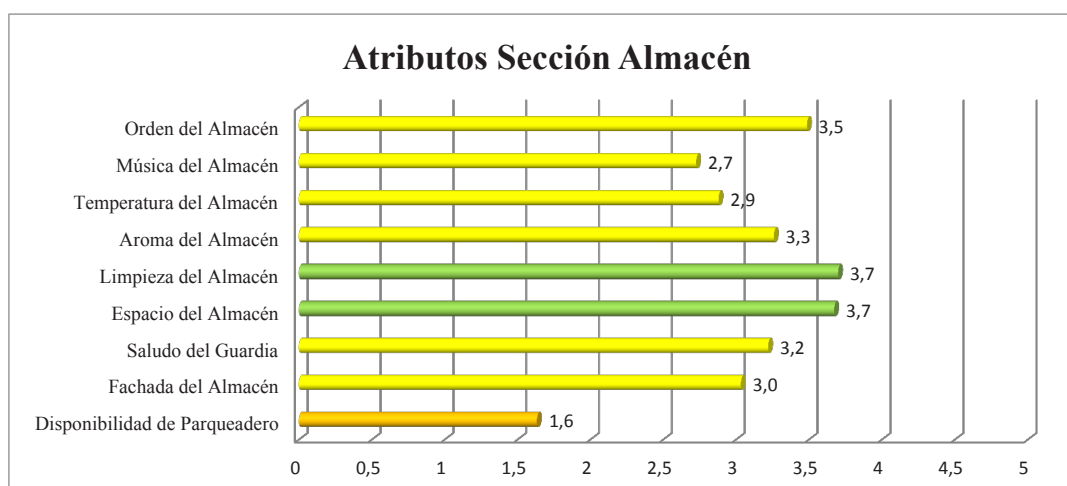
I. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA								
	5	4	3	2	1			
SECCIÓN ALMACEN	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	REGULAR	MALO	TOTAL RESPUESTAS	VALORACIÓN TOTAL	%
Disponibilidad de Parquadero	0	0	22	51	77	150	245	1,6
Fachada del Almacén	11	28	66	45	0	150	455	3,0
Saludo del Guardia	17	43	54	28	8	150	483	3,2
Espacio del Almacén	22	73	39	16	0	150	551	3,7
Limpieza del Almacén	23	70	46	11	0	150	555	3,7
Aroma del Almacén	11	43	70	26	0	150	489	3,3
Temperatura del Almacén	6	28	70	34	12	150	432	2,9
Música del Almacén	0	29	63	46	12	150	409	2,7
Orden del Almacén	23	55	50	16	6	150	523	3,5
						1350	4142	3,1

**Tabla 189. Tabulación pregunta 1**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 1, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 28):



**Fig. 28 Atributos Sección Almacén**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Como podemos observar tenemos una tendencia mayoritaria a las calificaciones de normal (3/5). Los atributos que se destacan con una calificación de muy buena (4/5) son: limpieza del almacén y espacio con 3.7%. Existe una calificación regular (2/5) para disponibilidad de parqueadero con un 1.6%.

Podemos determinar que esta situación nos coloca a nivel general en un 3.1% que representa una posición de percepción de bajo valor agregado en la Sección Almacén, lo que representa una oportunidad de mejoría en cada uno de los atributos, para llegar a una calificación de excelente (5/5).

Podemos determinar que esta situación nos coloca a nivel general en un 3.1% que representa una posición de percepción de bajo valor agregado en la Sección Almacén, lo que representa una oportunidad de mejoría en cada uno de los atributos, para llegar a una calificación de excelente (5/5).

La tabulación de la **Pregunta 2** que determina los atributos más importantes para el cliente de la Sección Almacén, se muestra en la Tabla 190.

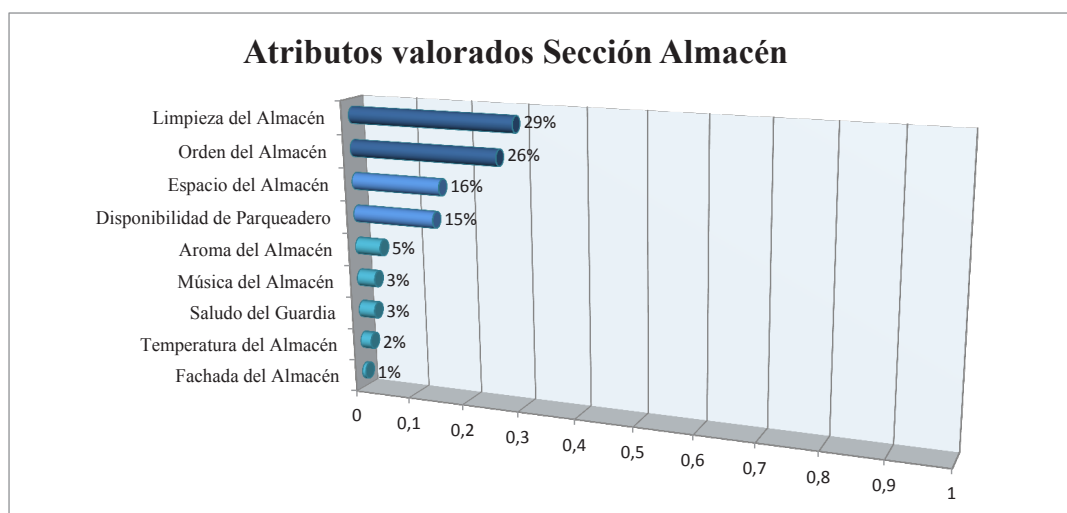
2. MENCIONE LAS 2 VARIABLES MAS IMPORTANTES PARA USTED DE LA TABLA ANTERIOR		
VARIABLES	TOTAL RESPUESTAS	%
Fachada del Almacén	2	1%
Temperatura del Almacén	6	2%
Saludo del Guardia	9	3%
Música del Almacén	10	3%
Aroma del Almacén	14	5%
Disponibilidad de Parqueadero	44	15%
Espacio del Almacén	48	16%
Orden del Almacén	79	26%
Limpieza del Almacén	88	29%
	300	100%

**Tabla 190. Tabulación pregunta 2**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 2, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 29):



**Fig. 29 Atributos Valorados Sección Almacén**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Como podemos observar los atributos que el cliente valora son: Limpieza y Orden del Almacén con 29% y 26% respectivamente. Los atributos que sin restarles importancia, han sido calificados con menor valor son: Fachada del Almacén (1%), Temperatura del Almacén (2%); muy seguido de Saludo del Guardia y Música del Almacén (3%).

Podemos determinar que esta situación nos genera puntos ante el cliente, pues los atributos que valora son los que está percibiendo que se está entregando, según datos de la pregunta 1 de la encuesta. Sin que esto limite a la empresa a mejorar su infraestructura y ambiente.

La tabulación de la **Pregunta 3** que califica los atributos de la visita a la empresa en cuanto a la Sección Productos, se muestra en la Tabla 191.

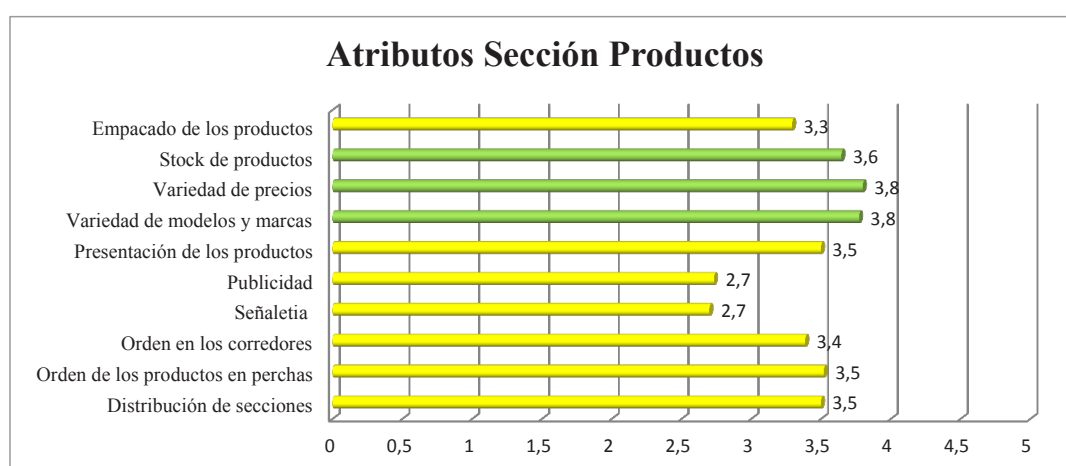
3. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA								
	5	4	3	2	1			
SECCIÓN PRODUCTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	REGULAR	MALO	TOTAL RESPUESTAS	VALORACIÓN TOTAL	%
Distribución de secciones	16	64	49	21	0	150	525	3,5
Orden de los productos en perchas	20	51	66	13	0	150	528	3,5
Orden en los corredores	14	50	66	20	0	150	508	3,4
Señalética	6	26	48	57	13	150	405	2,7
Publicidad	6	25	57	47	15	150	410	2,7
Presentación de los productos	19	65	38	28	0	150	525	3,5
Variedad de modelos y marcas	42	53	34	21	0	150	566	3,8
Variedad de precios	38	57	42	13	0	150	570	3,8
Stock de productos	20	70	47	13	0	150	547	3,6
Empacado de los productos	13	39	77	21	0	150	494	3,3
						1500	4553	3,0

**Tabla 191. Tabulación pregunta 3**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 3, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 30):



**Fig. 30 Atributos Sección Productos**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Como podemos observar tenemos una tendencia mayoritaria a las calificaciones de normal (3/5). Los atributos que se destacan con una calificación de muy buena (4/5) son: Variedad de precios, modelos y marcas con 3.8%. Muy seguido de Stock de productos con un 3.6%.

De manera general en la Sección Productos, la empresa se ubica en un 3% dónde a pesar de que los clientes están conscientes de que la empresa esta entregado variedad tanto en precios como en productos, falta mucho por hacer. La diversificación de productos y servicios ayudaría a enfocarse más a las necesidades de clientes y que los mismos perciban que se está entregando valor.

4. MENCIONE LAS 2 VARIABLES MAS IMPORTANTES PARA USTED DE LA TABLA ANTERIOR		
VARIABLES	TOTAL RESPUESTAS	%
Orden de los productos en perchas	8	3%
Distribución de secciones	10	3%
Stock de productos	18	6%
Empacado de los productos	18	6%
Orden en los corredores	20	7%
Publicidad	22	7%
Señaletia	28	9%
Presentación de los productos	34	11%
Variedad de precios	64	21%
Variedad de modelos y marcas	78	26%
	<b>300</b>	<b>100%</b>

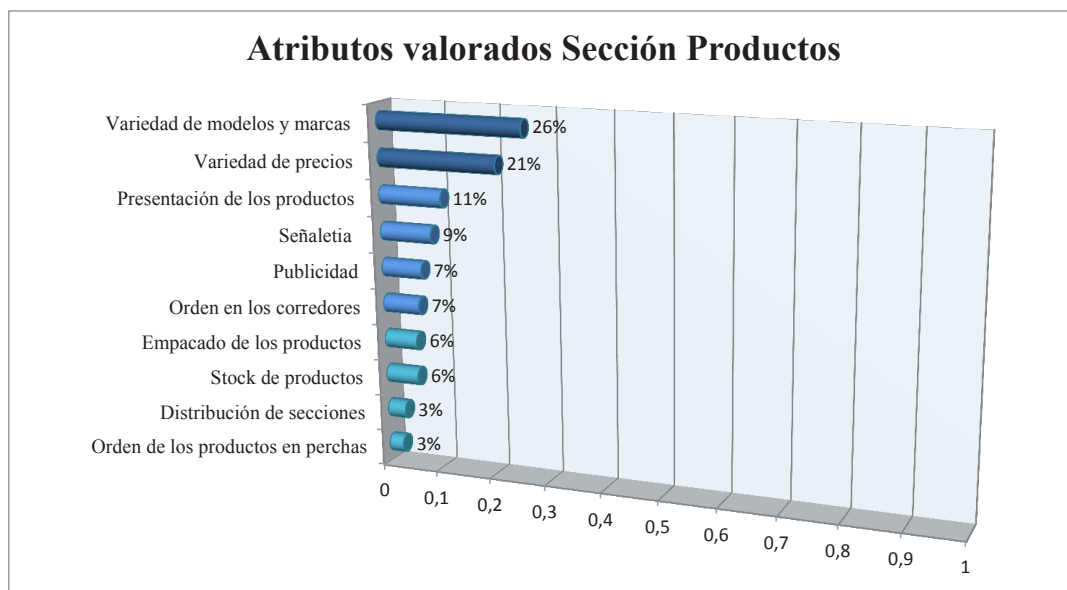
**Tabla 192. Tabulación pregunta 4**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 1, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 31):





**Fig. 31 Atributos Valorados Sección Productos**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Se puede observar que los clientes valoran los siguientes atributos: Variedad de modelos y marcas y Variedad de precios con 26% y 21% respectivamente. Los atributos que sin restarles importancia, han sido calificados con menor valor son: Distribución de las secciones y Orden de los productos en percha con 3%.

Se puede decir que la empresa está entregando variedad pero no está mereciéndole la importancia que para el cliente significa contar con ese atributo; adicionalmente la empresa debería potenciar cada uno de los atributos con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

La tabulación de la **Pregunta 5** que califica los atributos de la visita a la empresa en cuanto a la Sección Relacional, se muestra en la Tabla 193.

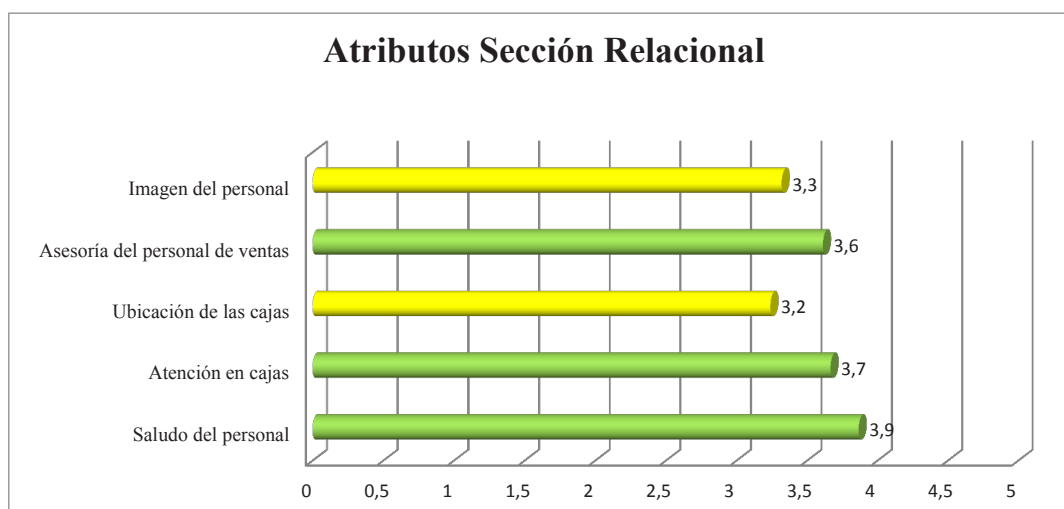
7. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA								
	5	4	3	2	1			
CONDICIONES EXTRAS	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	REGULAR	MALO	TOTAL RESPUESTAS	VALORACIÓN TOTAL	%
Formas de Pago	31	41	49	19	10	150	514	3,4
Servicio a domicilio	0	0	30	45	75	150	255	1,7
Servicios Extras	0	21	29	41	59	150	312	2,1
						450	1081	2,4

**Tabla 193. Tabulación pregunta 5**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 5, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 32):



**Fig. 32 Atributos Sección Relacional**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

De lo que se observa tenemos una tendencia mayoritaria a las calificaciones de muy buena (4/5). Es así que Saludo del personal obtiene el 3.9%, muy seguido de Atención en cajas y Asesoría del personal con el 3.7% y 3,6% respectivamente.

A manera general en la Sección Relacional, la empresa se ubica en un 3.5% lo que determina que se está entregando una atención buena, sin embargo, el cliente no percibe nada fuera de lo normal.

La tabulación de la Pregunta 6 que determina los atributos más importantes para el cliente de la Sección Relacional, se muestra en la Tabla 194.

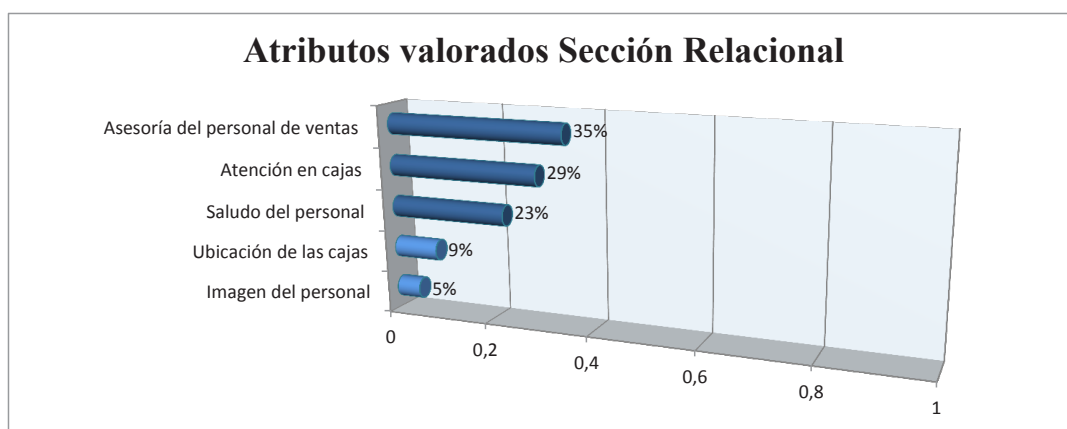
6. MENCIONE LAS 2 VARIABLES MAS IMPORTANTES PARA USTED DE LA TABLA ANTERIOR		
VARIABLES	TOTAL RESPUESTAS	%
Imagen del personal	14	5%
Ubicación de las cajas	26	9%
Saludo del personal	68	23%
Atención en cajas	88	29%
Asesoría del personal de ventas	104	35%
	300	100%

**Tabla 194. Tabulación pregunta 6**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 1, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 33):



**Fig. 33 Atributos valorados Sección Relacional**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

El atributo más importante para el cliente en cuanto a su relación con la empresa es sin duda la Asesoría del personal de ventas con un 35%, seguido de la Atención en cajas con un 29%.

El resultado obtenido muestra que la empresa no está generando el valor agregado necesario en su interacción diaria con los clientes, por lo que es necesario que la empresa refuerce el servicio y la asesoría brindada mediante la creación de políticas de atención al cliente y su difusión al personal.

La tabulación de la Pregunta 7 que califica los atributos de la visita a la empresa en cuanto a Condiciones Extras, se muestra en la Tabla 195.

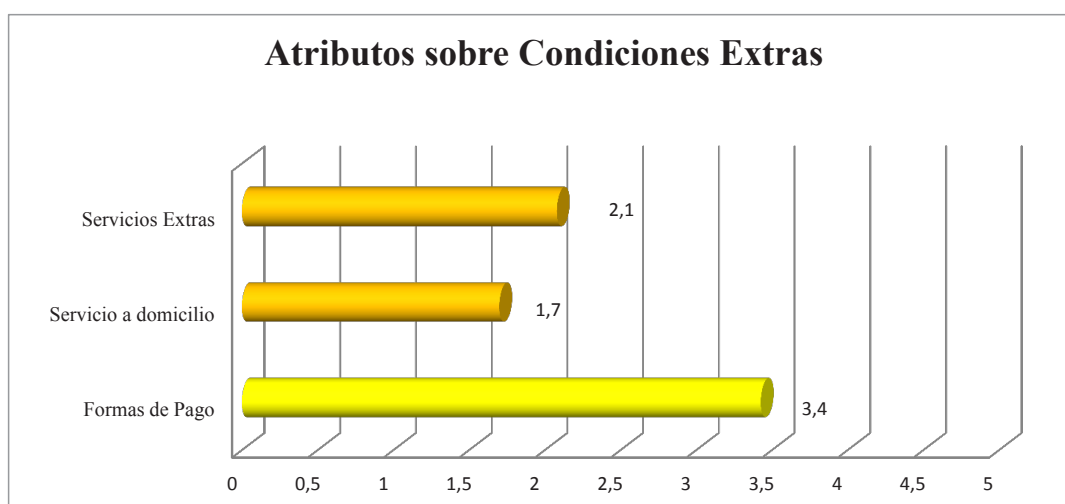
7. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA								
	5	4	3	2	1			
CONDICIONES EXTRAS	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	REGULAR	MALO	TOTAL RESPUESTAS	VALORACIÓN TOTAL	%
Formas de Pago	31	41	49	19	10	150	514	3,4
Servicio a domicilio	0	0	30	45	75	150	255	1,7
Servicios Extras	0	21	29	41	59	150	312	2,1
						450	1081	2,4

**Tabla 195. Tabulación pregunta 7**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 7, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 34):



**Fig. 34 Atributos sobre Condiciones Extras**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

El gráfico nos indica que el atributo Formas de Pago con 3.4% a pesar de ser el más alto se queda dentro de una calificación de normal (3/5). El resto de los atributos recaen en una calificación de regular (2/5).

A manera general en lo correspondiente a Condiciones Extras se ubica en un 2.4% lo que coloca a la empresa en una posición de poca o nula entrega de valor agregado. Abriendo la posibilidad de incluir nuevos servicios complementarios a la oferta de sus productos, con el fin de fidelizar a los clientes.

La tabulación de la Pregunta 8 que determina los atributos más importantes para el cliente sobre Condiciones Extras, se muestra en la Tabla 196.

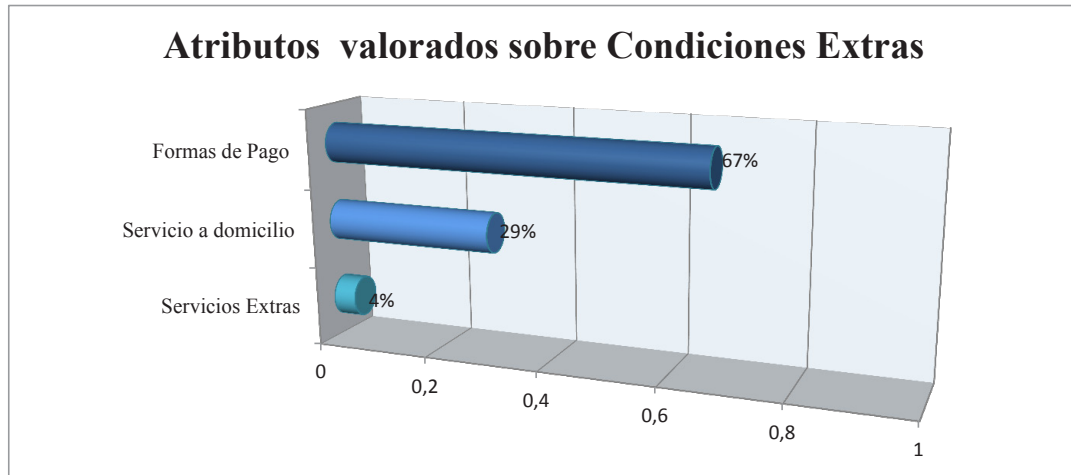
8. MENCIONE LA VARIABLE MAS IMPORTANTES PARA USTED DE LA TABLA ANTERIOR		
VARIABLES	TOTAL RESPUESTAS	%
Servicios Extras	6	4%
Servicio a domicilio	44	29%
Formas de Pago	100	67%
	<b>150</b>	<b>100%</b>

**Tabla 196. Tabulación pregunta 8**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 8, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 35):



**Fig. 35 Atributos valorados sobre Condiciones Extras**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

El atributo más importante para el cliente en cuanto a Condiciones Extras es sin duda la Forma de Pago con un 67%, seguido de Servicio a domicilio con un 29%. Los clientes a falta de conocimiento de lo que incluía servicios extras, no le dio mucha importancia a este atributo presentándose en la gráfica con un 4%.

A pesar de que la empresa ofrece diversas formas de pago, debería enfocar sus esfuerzos por incrementar el servicio a domicilio y servicios complementarios a la venta de sus productos que de acuerdo a las opiniones recolectadas si serían demandados.

La tabulación de la **Pregunta 9** que determina que es lo mejor que ofrece la empresa, se muestra en la Tabla 197.

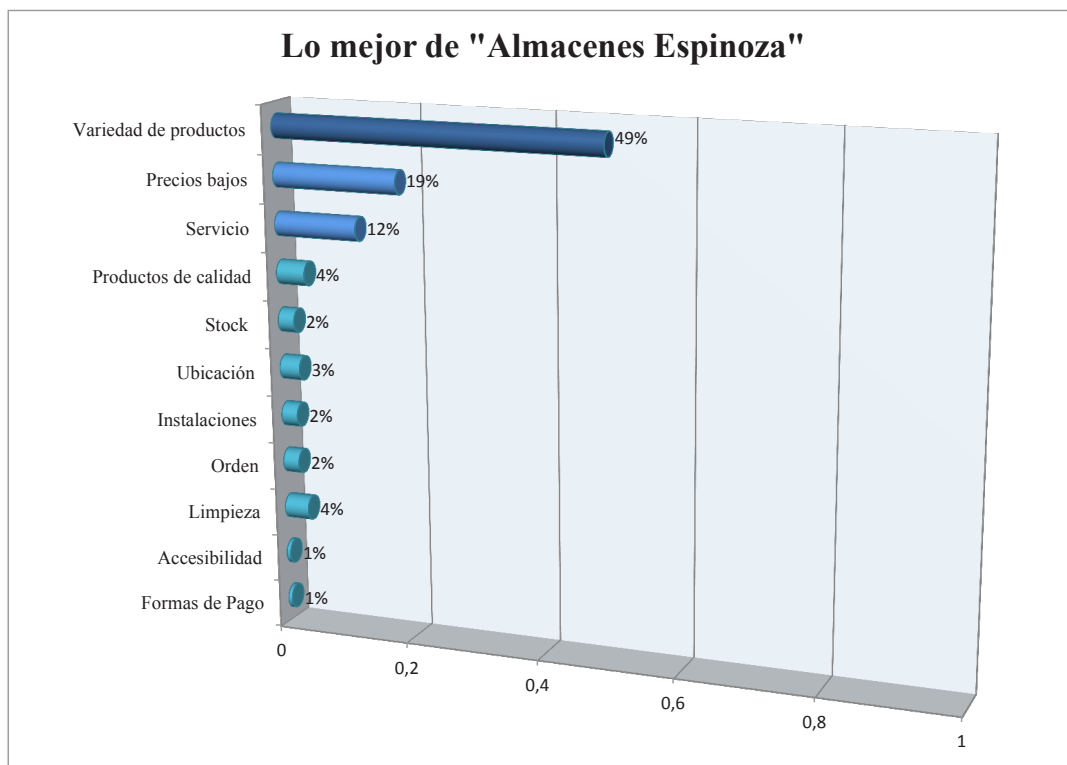
9. QUE ES LO MEJOR QUE TIENE NUESTRA EMPRESA?		
VARIABLES	TOTAL RESPUESTAS	%
Formas de Pago	1	1%
Accesibilidad	1	1%
Limpieza	6	4%
Orden	4	2%
Instalaciones	4	2%
Ubicación	5	3%
Stock	4	2%
Productos de calidad	7	4%
Servicio	20	12%
Precios bajos	30	19%
Variedad de productos	79	49%
	<b>161</b>	<b>100%</b>

**Tabla 197. Tabulación pregunta 9**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 9, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 36):



**Fig. 36 Lo mejor de “Almacenes Espinoza”**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

El cliente cree que lo mejor que ofrece “Almacenes Espinoza” es Variedad de productos con un 49% seguido de Precios bajos y Servicio con 19% y 12% respectivamente.

A pesar de ser tomado en cuenta el Servicio como un atributo bueno percibido por los clientes, no llega a alcanzar el nivel que se necesitaría para lograr una experiencia única que genere valor.

La tabulación de la **Pregunta 10** que determina los cambios urgentes que se deberían realizar en la empresa, se muestra en la Tabla 198.

10. QUE DEBE MEJORAR INMEDIATAMENTE?		
VARIABLES	TOTAL RESPUESTAS	%
Accesibilidad	1	1%
Aire acondicionado	1	1%
Aumento en la cantidad de personal	2	1%
Publicidad	3	2%
Servicio a domicilio	4	2%
Aumento de cajas	4	2%
Limpeza y Orden	6	4%
Ubicación de secciones y productos	6	4%
Ampliar las instalaciones	6	4%
Variedad	8	5%
Agilidad y atención en cajas	9	6%
Señalética	23	14%
Asesoría y servicio	30	18%
Parqueadero	60	37%
	<b>163</b>	<b>100%</b>

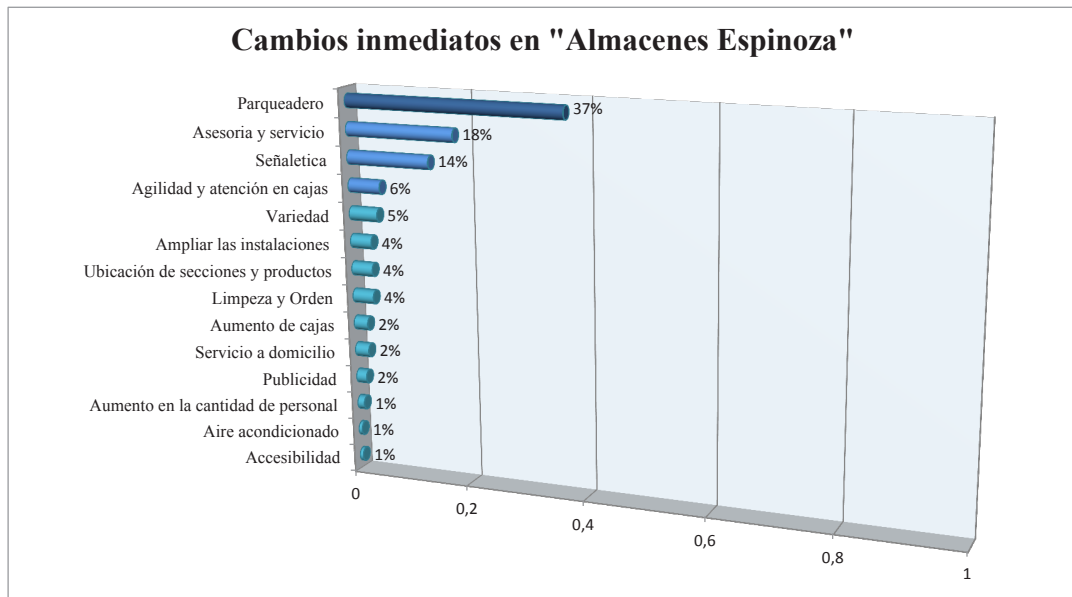
**Tabla 198. Tabulación pregunta 10**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 10, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 37):





**Fig. 37 Cambios inmediatos en “Almacenes Espinoza”**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Los clientes consideran que los cambios necesarios en “Almacenes Espinoza” se presentan en lo correspondiente a Disponibilidad de parqueadero con un 37%, seguido de Asesoría y servicio con un 18%.

Al no existir Disponibilidad de parqueadero los clientes buscan realizar sus compras de manera rápida, por lo que el servicio que demandan debe ser ágil y preciso. La empresa debería buscar la posibilidad de ofrecer estacionamientos que ayudarán a que el cliente permanezca más tiempo en el almacén, mejore su interacción con el personal y se incrementen sus compras

La tabulación de la **Pregunta 11** que determina las sugerencias y recomendaciones de los clientes para el bien de la empresa, se muestra en la Tabla 199.

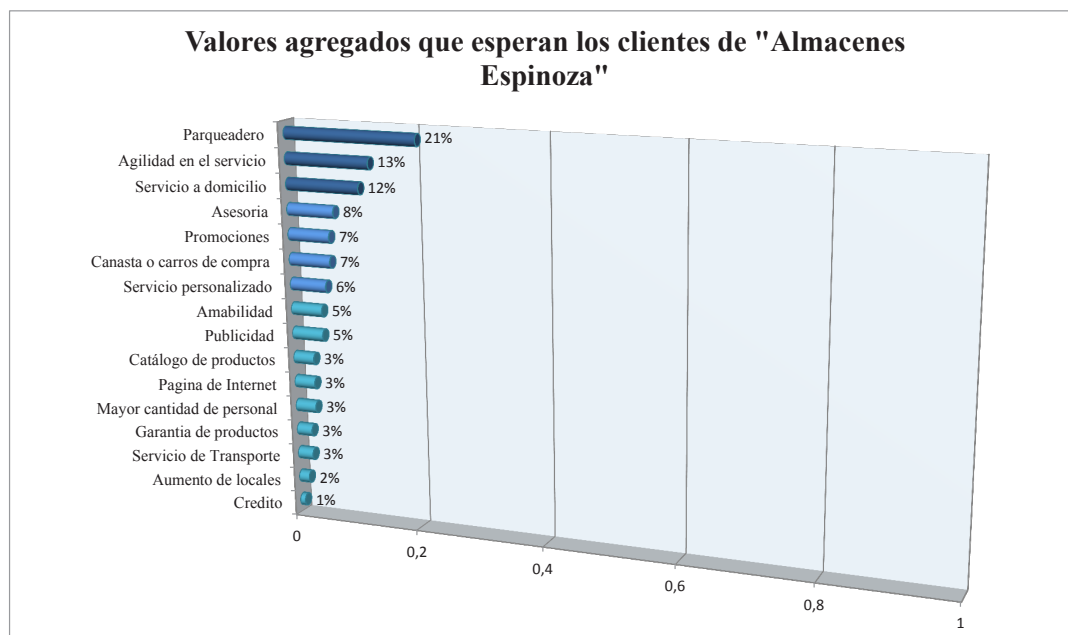
11. QUE LE HACE FALTA? QUE VALORES AGREGADOS CONSIDERA NECESARIOS AÑADIR?		
VARIABLES	TOTAL RESPUESTAS	%
Credito	1	1%
Aumento de locales	2	2%
Servicio de Transporte	3	3%
Garantia de productos	3	3%
Mayor cantidad de personal	4	3%
Pagina de Internet	4	3%
Catálogo de productos	4	3%
Publicidad	6	5%
Amabilidad	6	5%
Servicio personalizado	7	6%
Canasta o carros de compra	8	7%
Promociones	8	7%
Asesoría	9	8%
Servicio a domicilio	14	12%
Agilidad en el servicio	16	13%
Parqueadero	25	21%
	<b>120</b>	<b>100%</b>

**Tabla 199. Tabulación pregunta 11**

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Para un mejor análisis de las respuestas obtenidas en la tabulación de la pregunta 11, se realizó el gráfico que se muestra a continuación (Fig. 38):



**Fig. 38 Valores agregados que esperan los clientes de “Almacenes Espinoza”**

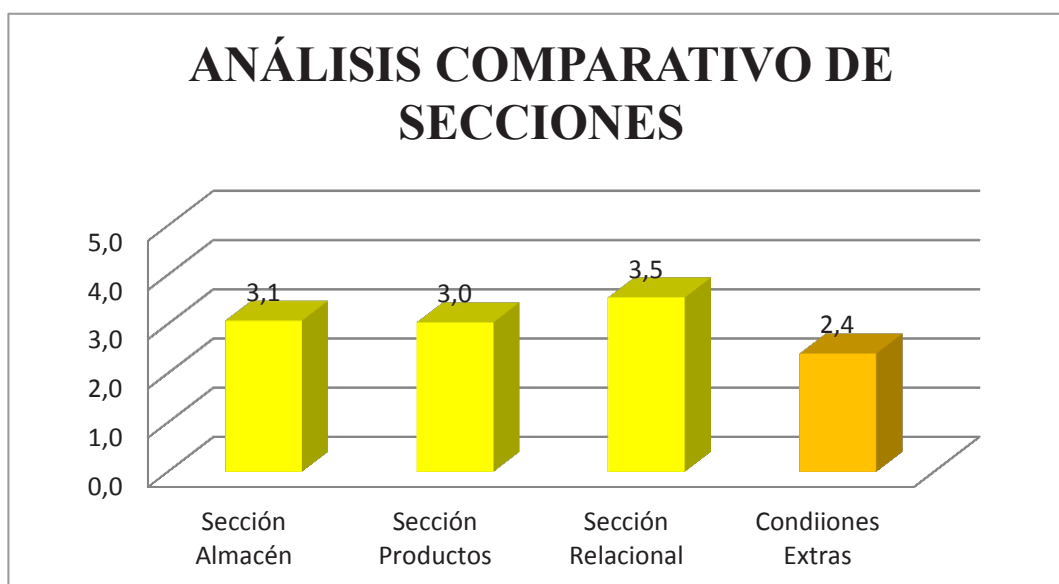
**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Los clientes consideran que los valores agregados que “Almacenes Espinoza” debe ofrecer son: Disponibilidad de parqueadero con un 21% seguido de Agilidad en el servicio y Servicio a domicilio con 13% y 12% respectivamente.

Se tienen otras opiniones como manejo de Publicidad y Promociones, entrega de un servicio personalizado, incremento de catálogo de productos y página web que no deberían ser descartadas como importantes y necesarias.

A continuación la figura 39 presenta una comparación de la situación actual de cada una las secciones investigadas.



**Fig. 39** Análisis comparativo de Secciones

**Fuente:** Encuestas realizadas a clientes de “Almacenes Espinoza”

**Elaborado por:** Autoras

Las Secciones Almacén, Productos y Relacional se encuentran en una calificación de normal (3/5), lo que no sucede con las Condiciones Extras que presentan una calificación de regular (2/5), demostrando que la empresa tiene mucho por hacer de manera general en todas las secciones, pues al momento entrega lo mínimo que espera el cliente, sin generarle ningún valor.

Los datos recolectados y analizados en el trabajo de campo; tanto en las entrevistas, en el cliente oculto y en las encuestas, servirán de sustento para el planteamiento de la estrategias que se desarrollarán en el capítulo siguiente (Arquitectura Estratégica).

#### 4.4 Conclusiones

- “Almacenes Espinoza” es una empresa que se encuentra medianamente centrada en el cliente, es decir, la empresa no ha logrado enfocar y engranar los 8 bloques para la entrega de una experiencia inolvidable a sus clientes.
- De manera general se puede decir que el cliente de “Almacenes Espinoza” requiere 8,99 puntos y está recibiendo tan solo 5,21 puntos, teniendo como resultado clientes poco o nada fidelizados, fáciles de ser capturados por la competencia, que puede brindarles el valor agregado que requieren.
- Los clientes de “Almacenes Espinoza” deciden realizar sus compras en el local principalmente por los precios bajos y la variedad de productos que ofrece la empresa, mas no por el servicio recibido o mucho menos por el placer de comprar en ese lugar.
- Los clientes de “Almacenes Espinoza” son impulsados por una necesidad de compra más no por satisfacción; lo que evidencia que la empresa solo se ha enfocado en ofrecer productos que le generen ganancias y no en entender las necesidades reales de sus clientes.

## CAPÍTULO V

### 5. Arquitectura Estratégica Del Modelo Crm

#### 5.1 Bloque Visión

En base al relevamiento y análisis de la información sobre el bloque Visión, se plantea la siguiente arquitectura estratégica (Tabla 200):

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE VISIÓN					
Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición	Responsable
Definición de una cultura organizacional con enfoque en el cliente.	• Establecer la visión, misión, objetivos y valores de la empresa, centrados en las necesidades del cliente para que sirvan como guía y permitan enfocar los esfuerzos de todos los miembros hacia una misma dirección, asegurando la generación de valor.	Índice de satisfacción del cliente por implementación de Cultura Organizacional.	$\frac{\# \text{ de clientes con Cultura Organizacional} - \# \text{ de clientes sin Cultura Organizacional}}{\# \text{ de clientes satisfechos sin Cultura Organizacional}}$	Encuestas (Semestrales)	Celso Espinoza (Gerente General) Jhon Espinoza (Sub-gerente)

“Almacenes Espinoza” no cuenta con una cultura organizacional definida y mucho menos enfocada en el cliente, por lo que se plantea la siguiente propuesta de implementación:

#### Propuesta de Misión

Ofrecer a nuestros Clientes una variedad de productos a bajo costo, en conjunto con la entrega de un servicio de calidad que genere una experiencia inolvidable en el cliente y así poder exceder sus expectativas y motivar a nuestro personal a la mejora continua.

#### Propuesta de Visión

Para el año 2018 “Almacenes Espinoza” será una empresa líder en el mercado con productos innovadores y aptos para todo tipo de hogar, potencializando la creatividad y flexibilidad de procesos orientados a la satisfacción y al compromiso con sus clientes de una manera eficiente, eficaz, rentable y competitiva, de manera que contribuya al desarrollo económico de la sociedad.

### Propuesta de Visión

- Satisfacer los requerimientos establecidos por nuestros clientes, mediante la creación de una experiencia ideal en sus procesos de compra y el cumplimiento de las especificaciones, los tiempos de entrega y las cantidades.
- Seleccionar correctamente nuestros proveedores los cuales deben apoyar nuestro proceso de desarrollo y mejoramiento con enfoque en el cliente.
- Mantener un adecuado sistema de gestión de calidad, enfocado hacia las necesidades del cliente y el mejoramiento continuo.
- Evaluar constantemente la satisfacción del cliente interno y externo con el fin de mantener una retroalimentación sobre la cultura organizacional enfocada en el cliente.

### Propuesta de Valores

- **Respeto:** Hacia nosotros mismos, con nuestros compañeros y nuestros clientes.
- **Compromiso:** Cumplimos con nuestros roles, funciones y responsabilidades enfocados en nuestros clientes.
- **Vocación de Servicio:** Motivados por el deseo de ayudar y servir a nuestros clientes, comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.
- **Calidad:** Prestamos un servicio oportuno y eficiente al cliente, brindado por nuestro personal comprometido con el mejoramiento continuo.
- **Trabajo en equipo:** Cooperar y participar, con agrado en el desarrollo de los objetivos comunes.

## 5.2 Bloque Estrategias

Las estrategias se han planteado en función de la cultura organizacional propuesta e impulsadas por cubrir las necesidades expresadas en la experiencia ideal del cliente y teniendo en cuenta el necesario apoyo de la colaboración organizacional.

En cada bloque se han definido estrategias con enfoque en el cliente bajo la estrategia genérica de diferenciación, mismas que sean capaces de ser sostenibles en el tiempo y generen valor en el cliente.

### **5.3 Bloque CEM**

De acuerdo al relevamiento y análisis de la información sobre el bloque CEM, se diseña la siguiente arquitectura estratégica:

En tabla 201 las estrategias se plantean para cubrir los puntos débiles encontrados durante la experiencia del cliente dentro de la Sección Almacén:

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE INDICADORES - SECCIÓN ALMACÉN						
Momento de verdad	Experiencia Ideal	Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición
Disponibilidad de Parquadero	El cliente llega y encuentra donde parquear su automóvil rápido y seguro.	Alianzas estratégicas para el uso de espacios Improductivos	• Alquiler de un parqueadero cercano al Almacén de mínimo 10 espacios para la comodidad y tranquilidad del cliente.	Índice de satisfacción con parqueadero.  Preferencia de uso de parqueo.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con servicio parqueadero} - \# \text{ clientes sin satisfechos sin parqueadero}}{\frac{\# \text{ espacios ocupados}}{\# \text{ espacios totales}}}$	Observación (Semestral)
		Seguridad para los clientes	• Contratar un guardia para cuidar los vehículos.	Índice de satisfacción del cliente por seguridad entregada.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con guardia} - \# \text{ clientes sin satisfechos sin guardia}}{\# \text{ clientes satisfechos sin guardia}}$	Encuestas (Semestrales)
Fachada del Almacén	El cliente se siente atraído por las características externas (rótulo, entrada, iluminación, escaparates) del almacén y se motiva a ingresar a las instalaciones.	Diseño de imagen visual	• Diseñar un rótulo de identificación del almacén con la imagen de marca que pueda destacar y atraer la atención de los individuos que conformen el tráfico comercial de la zona (tanto de peatones como de vehículos).	Índice de impacto en el cliente por imagen corporativa.	$\frac{\# \text{ visitas con imagen corporativa} - \# \text{ visitas sin imagen corporativa}}{\# \text{ visitas sin imagen corporativa}}$	Observación (Semestral)
		Descongestión de personas en la entrada	• Ampliar la puerta de acceso del almacén para reducir la congestión de personas a la entrada.	Índice de satisfacción del cliente en el acceso.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con acceso modificado} - \# \text{ clientes satisfechos sin acceso}}{\# \text{ clientes satisfechos sin acceso modificado}}$	Encuestas (Semestrales)
		Identificación de la tienda	• Crear un manual de manejo de escaparates según productos nuevos, de moda o de oferta y todo en base a la temporada (San Valentín, Día de la Mujer, Día de la Madre, Día del niño, Día del Padre, Temporada Escolar, Temporada Playera, Halloween, Fiestas de Quito, Navidad y Fin de Año) para identificar la tienda y los productos que se ofrecen con el fin de atraer la atención del cliente. • Capacitar al personal encargado para la aplicación correcta del manual de manejo de escaparates.	Índice de interés de los clientes por la oferta.	$\frac{\# \text{ visitas con identificación tienda} - \# \text{ visitas sin identificación tienda}}{\# \text{ visitas sin identificación tienda}}$	Observación (Semestral)  Capacitación al personal (Trimestral)
						Lucia Cañizares (Administradora)
						Jhon Espinoza (Subgerente)  Lucia Cañizares (Administradora)

Tabla 201 . Arquitectura Estratégica Bloque CEM- SecciónAlmacén  
Elaborado por: Autoras



**Tabla 201 . Arquitectura Estratégica Bloque CEM- SecciónAlmacén**  
**Elaborado por:** Autoras

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE INDICADORES- SECCIÓN ALMACÉN						
Momento de verdad	Experiencia Ideal	Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición
Saludo del Guardia	El cliente llega y el guardia le abre la puerta, le saluda cordialmente, le da la bienvenida y de ser necesario le guía para recibir atención.	Cambio de Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un manual de imagen y atención al cliente que permita estandarizar la entrega de valor.</li> <li>• Capacitar al personal de seguridad para la aplicación correcta del protocolo de atención.</li> </ul>	Índice de satisfacción del cliente por actitud del guardia.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos luego de capacitación} - \# \text{ clientes satisfechos sin capacitación}}{\# \text{ clientes satisfechos sin}}$	Encuestas (Semestrales) Capacitación al personal (Trimestral)
Aroma del Almacén	El cliente llega al almacén y siente un aroma agradable, delicado y que lo relaja.	Cambio de Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar mediante la asesoría de empresas especializadas (Marketing olfativo o sensorial) una fragancia corporativa que identifique a la marca e incida positivamente en la decisión de compra del cliente.</li> </ul>	Índice de percepción de imagen ambiental (olfativo).	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos olor identificativo} - \# \text{ clientes satisfechos olor actual}}{\# \text{ clientes satisfechos olor actual}}$	Jhon Espinoza (Sub-gerente) Elizabeth Curán (Jefe de RRHH)
Temperatura del Almacén	El cliente llega y se siente en un ambiente fresco.	Cambio de condiciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar un sistema de aire acondicionado que permita mantener el ambiente del almacén en una temperatura adecuada para que el cliente pueda realizar sus compras a gusto.</li> </ul>	Índice de percepción de imagen ambiental (temperatura).	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos aire acondicionado} - \# \text{ clientes satisfechos sin aire acondicionado}}{\# \text{ clientes satisfechos sin aire acondicionado}}$	Jhon Espinoza (Sub-gerente) Lucia Cunuhares (Administradora)
Música del Almacén	El cliente llega y escucha sonidos agradables a su oído que le motive a realizar sus compras en total calma.	Cambio de Imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar el sistema de audio existente para transmitir una mezcla de sonidos que identifiquen a la marca y genere sentimientos positivos, evoque recuerdos e incentive la compra.</li> </ul>	Índice de percepción de imagen ambiental (música).	$\frac{\text{clientes satisfechos implementación de música} - \# \text{ clientes satisfechos sin implementación de música}}{\# \text{ clientes satisfechos sin implementación de música}}$	Jhon Espinoza (Sub-gerente) Lucia Cunuhares (Administradora)
Orden del Almacén	El cliente llega a un lugar limpio y encuentra secciones bien determinadas, productos bien emplazados y señalética clara.	Mejoramiento de la distribución de espacios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un manual de Merchandising donde conste la distribución adecuada de secciones, productos, herramientas, muebles y equipos utilizados en las diferentes áreas del almacén.</li> <li>• Capacitar al personal involucrado sobre el manual de protocolo de orden y limpieza del almacén.</li> <li>• Implantar un método de control para el cumplimiento del manual, que garantice el orden y la limpieza dentro del almacén.</li> </ul>	Índice de orden y mejoramiento del espacio.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos mejoramiento de distribuciones de espacios} - \# \text{ clientes satisfechos sin mejoramiento de distribución de espacios}}{\text{clientes satisfechos sin mejoramiento de distribución de espacios}}$	Encuestas (Semestrales) Capacitación al personal (Trimestral)

En tabla 202 las estrategias se plantean para cubrir los puntos débiles encontrados durante la experiencia del cliente dentro de la Sección Productos:

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE INDICADORES - SECCIÓN PRODUCTOS						
Momento de verdad	Experiencia ideal	Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición
Distribución de secciones	El cliente llega y encuentra las secciones distribuidas de forma ordenada, lógica y racional que facilite la orientación y la compra.	Layout-mejoramiento de la distribución de espacios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el tamaño lineal de cada una de las secciones para ubicar los productos de manera vertical, de modo que se diferencien por sus tamaños, capacidades, marcas y se pueda observar la amplia oferta.</li> </ul>	Índice de satisfacción y demanda por exposición óptima de productos.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con layout} - \# \text{ clientes satisfechos sin layout}}{\# \text{ clientes satisfechos sin layout}}$ $\frac{\# \text{ productos con mejoramiento de distribución} - \# \text{ productos sin mejoramiento de distribución}}{\# \text{ productos sin mejoramiento de distribución}}$	Reporte de Ventas (Mensual) Estado de Pérdidas y Ganancias (Anual)
		Distribución adecuada de las marcas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar análisis comparativos entre marcas y familias de productos en cada una de las secciones para ubicar de mejor manera a los productos de mayor preferencia y rotación.</li> </ul>	Índice de satisfacción y demanda por exposición óptima de marcas.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con distribución por marca} - \# \text{ clientes satisfechos sin distribución por marca}}{\# \text{ clientes satisfechos sin distribución por marca}}$	
Orden de los productos en perchas	El cliente llega y encuentra los productos que necesita, de forma ordenada, visible, con precios legibles y correctamente apilados de manera que al ser retirados los productos de la percha no se presente ningún riesgo.	Mejoramiento de la distribución de productos en perchas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ubicar a los productos en las perchas según el Manual de Merchandising de manera que se incremente las ventas y facilite la compra a los clientes.</li> </ul>	Índice de satisfacción y demanda por orden de productos en percha.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con manual merchandising} - \# \text{ clientes satisfechos sin manual merchandising}}{\# \text{ clientes satisfechos sin manual merchandising}}$	Observación (Semestral)
		Mejoramiento de la distribución de espacios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener los corredores en un ambiente de fácil circulación sujetos al Manual de Merchandising de manera que el cliente permanezca el mayor tiempo posible en el local e incremente sus compras.</li> </ul>	Índice de permanencia en áreas por orden de corredores.	$\frac{\# \text{ productos comprados con mejoramiento de orden} - \# \text{ productos comprados sin mejoramiento de orden}}{\# \text{ productos comprados sin mejoramiento de orden}}$	
Señalética	El cliente llega y encuentra con facilidad, de manera visible y clara la información sobre la ubicación de las secciones, productos, precios, ofertas etc dentro del almacén.	Implementación de señalética	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un sistema gráfico (señalética) mediante rótulos o carteles, con información rápida y explícita sobre los productos, precios, y demás detalles generales del almacén, para guiar y facilitar la compra de los clientes.</li> <li>Establecer un cronograma de mantenimiento o reposición del material ocupado para la señalética, conservando de esta manera su correcta presentación.</li> </ul>	Índice de incremento de la satisfacción del cliente por efecto de señalética.	$\frac{\text{Tiempo de permanencia en cada sección del almacén}}{\text{Tiempo total de visita}}$	Encuestas (Semestrales)

Tabla 202 . Arquitectura Estratégica Bloque CEM- Sección Productos  
Elaborado por: Autoras

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE INDICADORES - SECCIÓN PRODUCTOS						
Momento de verdad	Experiencia ideal	Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición
Publicidad	El cliente percibe una comunicación comercial clara, concisa, agradable a la vista, sugestiva, atractiva y motivante, incentivándolo a realizar e incluso a incrementar el consumo de los productos.	Diseño de campañas publicitarias	• Crear campañas publicitarias dirigidas a los clientes en base a su comportamiento de compra, utilizando medios ATL y BTL para que el mensaje llegue oportunamente y a las personas indicadas.	Índice de incremento de la satisfacción del cliente por efecto de publicidad.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con campaña publicitaria} - \# \text{ clientes satisfechos sin campaña publicitaria}}{\# \text{ clientes satisfechos sin campaña publicitaria}}$	Jhon Espinoza (Sub-gerente) Lucia Cañizares (Administrador)
		Cambio de imagen	• Impulsar el manejo de redes sociales (facebook, twitter, youtube), para transmitir una imagen fresca y moderna y a la vez fomentar así la interacción con los clientes.	Índice de incremento de la satisfacción del cliente por utilización de redes sociales.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con presencia redes sociales} - \# \text{ clientes satisfechos sin presencia redes sociales}}{\# \text{ clientes satisfechos sin presencia redes sociales}}$	
Presentación de los productos	El cliente llega y encuentra en las perchas los productos ordenados, en buen estado (sin rayones, manchas, roturas) y atractivos a la vista.	Cambio de imagen	• Exhibir de forma sugestiva los productos, teniendo en cuenta el manual de Merchandising, de manera que los productos cobren vida, sean sugerentes, atractivos y las ventas se puedan desarrollar a un ritmo creciente	Índice de incremento de la satisfacción del cliente por cambio de imagen.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con mejoramiento exhibición} - \# \text{ clientes satisfechos sin mejoramiento exhibición}}{\# \text{ clientes satisfechos sin mejoramiento exhibición}}$	Jhon Espinoza (Sub-gerente) Lucia Cañizares (Administrador)
Empaque de los productos	El cliente realiza su compra y recibe sus productos correctamente empacados, seguros, protegidos y preservados adecuadamente según su naturaleza, facilitando su transportación hasta su lugar de destino.	Rediseño de empaques	• Personalizar las fundas, bolsus, cajas de despacho de productos, tomando en cuenta tendencias actuales, leyes o normativas vigentes y las sugerencias de los clientes, para generar así posicionamiento de marca.	Índice de incremento de la satisfacción del cliente por efecto de el rediseño de empaque.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con rediseño empaque} - \# \text{ clientes satisfechos sin rediseño empaque}}{\# \text{ clientes satisfechos sin rediseño empaque}}$	Jhon Espinoza (Sub-gerente) Lucia Cañizares (Administrador)

Tabla 202 . Arquitectura Estratégica Bloque CEM- Sección Productos

En tabla 203 las estrategias se plantean para cubrir los puntos débiles encontrados durante la experiencia del cliente dentro de la Sección Relacional:

Momento de verdad		ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE INDICADORES - SECCIÓN RELACIONAL					Medición	Responsable
Experiencia ideal		Estrategia	Acciones / Recursos		Indicador	Fórmula		
Ubicación de las cajas	El cliente llega y encuentra la cantidad de cajas necesaria en un espacio amplio para cancelar sus productos de una manera cómoda y rápida, evitando así largas filas, aglomeraciones e interrupciones en las compras de los demás clientes.	Cambio de imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseño del almacén (layout), dónde se establezca el espacio y la cantidad apropiada de cajas, según la afluencia de clientes y su comportamiento de compra.</li> </ul>		Índice de satisfacción por rediseño de almacén		Encuestas (Semestrales)	Jhon Espinoza (Subgerente) Lucía Cháizares (Administradora)
		Diferenciación en la atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar cajas de atención exclusiva a clientes mayoristas para brindar una atención más cómoda y evitar filas.</li> </ul>		Índice de satisfacción por implementación de cajas exclusivas	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con Layout} - \# \text{ clientes satisfechos sin Layout}}{\# \text{ clientes satisfechos sin Layout}}$		
		Reducción en tiempos de espera por atención			Índice de satisfacción por reducción de tiempos de espera.			
Imagen del personal	El cliente llega y encuentra a los empleados correctamente uniformados y muy bien presentados tanto en su apariencia personal como en su predisposición de atención.	Cambio de imagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un Manual de imagen y atención al cliente que permita estandarizar la interacción de cada miembro de la empresa con los clientes y las reacciones ante diversas situaciones.</li> </ul>		Índice de satisfacción por cambio de imagen y atención al cliente.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con implementación de cajas exclusivas} - \# \text{ clientes satisfechos sin implementación de cajas exclusivas}}{\# \text{ clientes satisfechos sin implementación de cajas exclusivas}}$	Encuestas (Semestrales)	Jhon Espinoza (Subgerente) Elizabeth Curín (Jefe de RRHH)

**Tabla 203 . Arquitectura Estratégica Bloque CEM- Sección Relacional**  
Elaborado por: Autoras

En tabla 204 las estrategias se plantean para cubrir los puntos débiles encontrados durante la experiencia del cliente dentro de Condiciones Extras:

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE INDICADORES - CONDICIONES EXTRAS						
Momento de verdad	Experiencia Ideal	Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición
Formas de Pago	El cliente al momento de realizar su compra encuentra todas las formas de pago posibles, ya sea pagos en efectivo, cheques, tarjetas de crédito, tarjetas de débito etc.	Implementación de políticas de pago	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar alianzas estratégicas con las empresas filiales de las diferentes tarjetas tanto de crédito como débito para ofrecer mejores plazos y tasas de interés a los clientes.</li> </ul>	Índice de satisfacción del cliente por implementación de política de pagos.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con políticas de pago} - \# \text{ clientes satisfechos sin políticas de pago}}{\# \text{ clientes satisfechos sin políticas de pago}}$	Encuestas (Semestrales)
Servicio a domicilio	El cliente encuentra la posibilidad de tener los productos que ofrece el almacén en la comodidad de su hogar sin la necesidad de visitar el establecimiento.	Diseño de una distribución alternativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar canales electrónicos (página web y redes sociales), que presenten un catálogo virtual de productos, mismo que ayude a tomar pedidos on-line o vía telefónica, permitiendo la entrega de productos a domicilio.</li> </ul>	Índice de satisfacción del cliente por implementación de servicio a domicilio.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con canales electrónicos} - \# \text{ clientes satisfechos sin canales electrónicos}}{\# \text{ clientes satisfechos sin canales electrónicos}}$	Encuestas (Semestrales)
Servicios Extras	El cliente llega y se encuentra con una variedad de servicios post-venta que ofrece el almacén.	Comodidad para el cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicio técnico, de instalación, mantenimiento y/o garantías de acuerdo al tipo de productos que se vendan para generar comodidad y confianza en los clientes.</li> </ul>	Índice de satisfacción del cliente por implementación de servicios complementarios a los productos ofertados.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con servicios adicionales} - \# \text{ clientes satisfechos sin servicios adicionales}}{\# \text{ clientes satisfechos sin servicios adicionales}}$	Encuestas (Semestrales)
		Implementación de logística para entrega	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entregar servicio de transporte para clientes que compren al por mayor y en las secciones de productos grandes y pesados.</li> </ul>	Índice de satisfacción del cliente por implementación de servicio de transporte.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con servicio de transporte} - \# \text{ clientes satisfechos sin servicio de transporte}}{\# \text{ clientes satisfechos sin servicio de transporte}}$	Encuestas (Semestrales)
		Descuentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de una tarjeta de afiliación gratuita para acceder a mejores precios, descuentos y promociones y a la vez para mantener un registro de compras por cliente.</li> </ul>	Índice de satisfacción del cliente por implementación de servicio de tarjeta de afiliación.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con tarjeta de afiliación} - \# \text{ clientes satisfechos sin tarjeta de afiliación}}{\# \text{ clientes satisfechos sin tarjeta de afiliación}}$	Encuestas (Semestrales)

**Tabla 204 . Arquitectura Estratégica Bloque CEM- Condiciones Extras**  
Elaborado por: Autoras

Para mejorar la experiencia del cliente, en este bloque a partir de las estrategias planteadas se ha decidido proponer la elaboración y el diseño del Manual de Imagen y Atención al cliente.

**El manual propuesto comprenderá los siguientes puntos:**

- Introducción
- Objetivos
- Contenido
  - > Imagen del Personal
  - > Atención al Cliente
  - > Protocolo de Atención al Cliente
  - > Manejo de quejas

El diseño del manual conserva una composición horizontal para facilitar una comprensión más clara y especificada para desarrollar un entendimiento rápido y sencillo al lector. La estructura modular, es a doble columna asimétrica que da estética, orden y dinamismo al contenido.

La cromática aplicada en el manual, es de color azul muy bien manejado logrando un diseño dinámico para dar un lineamiento visual con la marca y a su vez dar elegancia, seguridad y formalidad a la imagen institucional. El color azul simboliza alegría, bienestar y confianza. Es un Color que posee seriedad, despierta profundidad y tranquilidad.

Los aspectos técnicos se detallan a continuación:

**Elementos:** Manual

**Color:** Azul Oscuro

**Formato:** A5

**Medidas:** 21 cm x 15 cm

**Composición:** Retícula Horizontal

**Escala:** 1:100

**Estilo:** Tendencia High Tech, Minimalista

**Tipografía:** Helvética (Texto)

La impresión del manual será realizado en Papel couche matte de 115gr, a full color. La Portada y contra portada serán realizadas en pasta dura con laminado matte y anillado metálico doble.

#### **5.4 Bloque Colaboración Organizacional**

De acuerdo al relevamiento y análisis de la información sobre Colaboración Organizacional, se diseña la siguiente arquitectura estratégica:

En este bloque se pretende conseguir mediante capacitaciones, incentivos y uso de manuales, el compromiso del personal para el desarrollo exitoso de una cultura organizacional con enfoque en el cliente.

**Tabla 205. Estrategias Bloque Colaboración Organizacional**  
**Elaborado por:** Autoras

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE COLABORACIÓN ORGANIZACIONAL					
Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición	Responsable
<b>Motivación al personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar charlas, talleres, seminarios y reuniones de motivación, semanales, que ayuden a la creación y conservación de un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con la cultura organizacional de enfoque en el cliente.</li> <li>Crear un plan de incentivos (paseos, bonos, descuentos en el almacén, cursos, reuniones) al personal para potenciar su rendimiento laboral y que se refleje en la predisposición para brindar una atención de excelencia.</li> </ul>	Índice de satisfacción del personal	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con personal motivado} - \# \text{ empleados satisfechos sin personal motivado}}{\# \text{ empleados satisfechos sin personal motivado}}$	Capacitaciones (trimestral) Incentivos (Semestral)	Celso Espinoza (Gerente General)  Jhon Espinoza (Sub-gerente)  Elizabeth Curán (Jefe de RRHH)
<b>Socialización de Manuales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dar a conocer al personal sobre el uso y cumplimiento de manuales, normativas y protocolos establecidos para la generación de una experiencia inolvidable en el cliente.</li> </ul>	Índice de satisfacción por utilización del manual	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con implementación de manuales por parte de los vendedores} - \# \text{ clientes satisfechos sin implementación de manuales por parte de los vendedores}}{\# \text{ clientes satisfechos sin implementación de manuales por parte de los vendedores}}$	Capacitaciones (trimestral)	
<b>Mejora de la comunicación interna.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar cartelera internas en dónde se le comunique al personal acerca de nuevas políticas, beneficios, reuniones, temporadas, descuentos etc., para el mejoramiento de la comunicación entre la gerencia, administrativos y operativos.</li> </ul>	Índice de comunicación interna	$\frac{\# \text{ empleados que observan las comunicaciones}}{\text{total de comunicaciones en un mes}} \times 100$ $\frac{\# \text{ comunicaciones hechas según su tipo de información}}{\text{total de comunicaciones en un mes}}$	Cartelera (Semanal)	
<b>Capacitación y Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un plan de capacitación al personal de la empresa que busque impulsar al empleado para que aporte su máxima eficiencia y entrega, con la aplicación de cursos de ventas, servicio al cliente, motivación, liderazgo y empowerment.</li> <li>Organizar charlas, talleres, seminarios y reuniones para capacitar al personal sobre uso de Manuales y políticas implementadas.</li> <li>Medir el cumplimiento de las actividades alineadas e implementadas de manera estándar en todos los procesos de impacto al cliente mediante evaluaciones trimestrales aplicadas a todo el personal.</li> </ul>	Índice de capacitación y evaluación	$\frac{\# \text{ actividades cumplidas bajo estándares después de capacitación}}{\# \text{ total de actividades}}$	Capacitaciones (Trimestral) Evaluación (Semestral)	



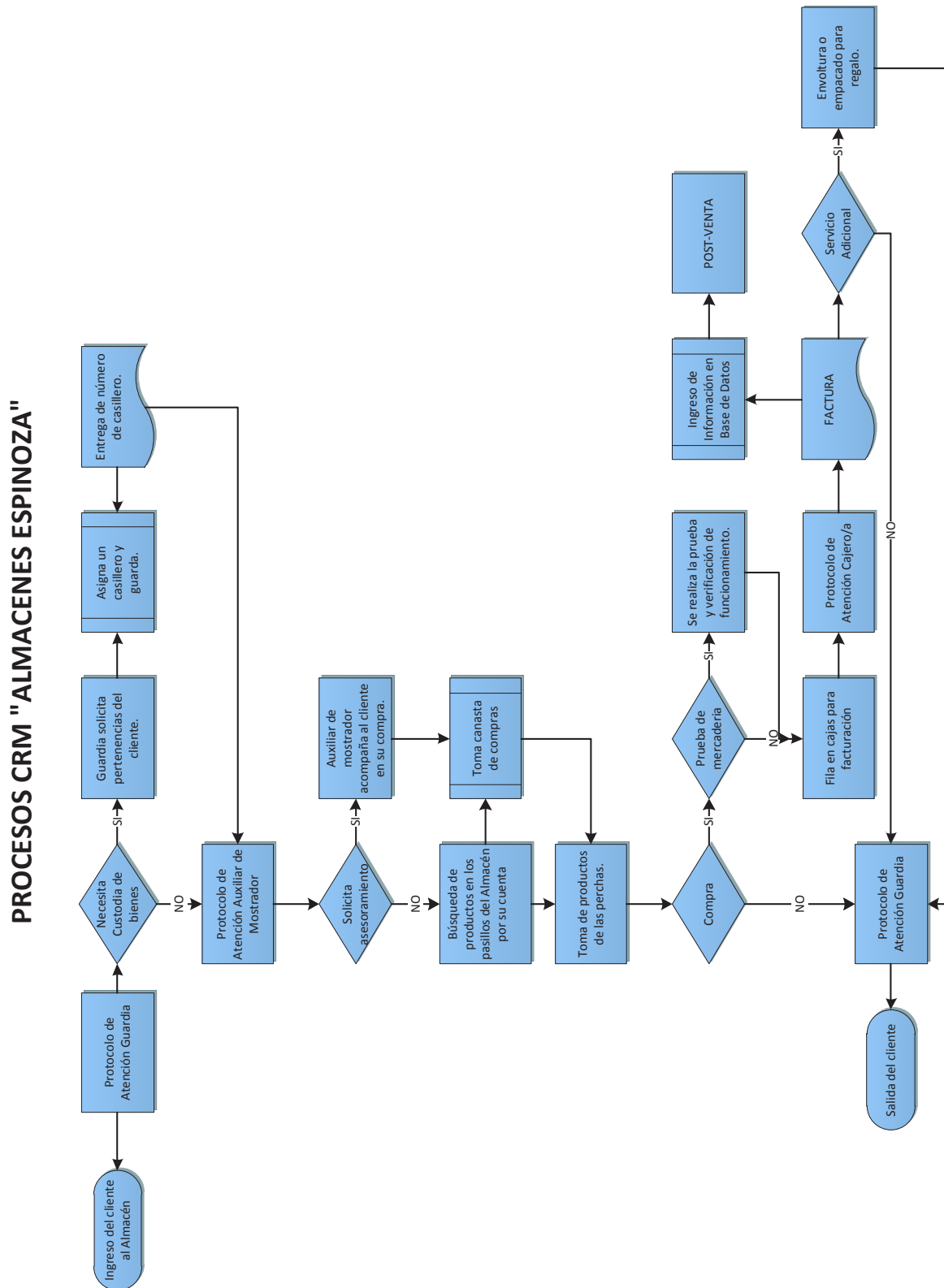
## 5.5 Bloque Procesos

La mejora y/o reingeniería de procesos CRM es un aspecto clave para la optimización del servicio al cliente. Para esto es importante tomar en cuenta los siguientes enunciados:

- Tener identificados los procesos y subprocesos de impacto en el cliente.
- Realizar un análisis de los procesos cuyos objetivos fundamentales sean:
  - > Identificar los problemas o debilidades de los procesos en relación con el impacto en el servicio al cliente.
  - > Establecer los indicadores de gestión de servicio al cliente que midan la eficacia y eficiencia de los procesos.
  - > Proporcionar información relativa a la estructura organizativa que los soporta.
  - > Identificar las oportunidades de mejora y realizar un plan de acción.
- Consensuar, aprobar e implantar las mejoras identificadas. El principal desafío de la mejora de procesos es el establecimiento y aceptación de nuevas medidas de actuación.
- Revisar y realizar el seguimiento de los procesos con el fin de establecer la mejora continua de los mismos; misma que supone la demanda continuada de dedicación y vigilancia.
- Disponer de un manual de procedimientos en los que estén descritos los procesos de la gestión con el cliente, incluyendo aquellos aspectos relacionados con el seguimiento de la calidad en el servicio al cliente.

Tomando en cuenta todo lo antes mencionado, se ha planteado los procesos CRM que se representan en la Figura 40.

**Fig 40. Flujograma Procesos CRM “Almacenes Espinoza”**  
**Elaborado por:** Autoras



5.6 Bloque Información

De acuerdo al relevamiento y análisis de los datos sobre Información, se diseña la siguiente arquitectura estratégica:

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE INFORMACIÓN				
Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición
Recolección de información de clientes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crear una base de datos con información valiosa y ordena de los clientes, que contenga por lo menos los siguientes datos: personales, laborales, comerciales, financieros y relacionales.</li><li>• Analizar la información de los clientes de acuerdo a segmentos, tipo de clientes, nivel de rentabilidad que generan para tomar decisiones y dar el tratamiento que se merece cada cliente.</li></ul>	Índice de satisfacción por contar con base de datos del cliente.	$\frac{\# \text{ clientes satisfechos con base de datos} - \# \text{ clientes insatisfechos sin base de datos}}{\# \text{ clientes satisfechos sin base de datos}}$	Encuestas (Semestrales)  Levantamiento de información y actualización de Información (Diaria)
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Permitir el acceso de la información de los clientes a todo el personal que tenga contacto con los mismos, para que la atención que se brinde sea para cubrir las necesidades específicas que cada cliente demanda.</li><li>• Generar venta cruzada a través del conocimiento real de cada uno de los clientes que permita la venta de un mayor número de productos dentro del establecimiento, generando dependencia como único proveedor.</li></ul>			
				Jhon Espinoza (Sub-gerente)  Lucía Cañizares (Administradora)

Tabla 206. Estrategias Bloque Información  
Elaborado por: Autoras

En este bloque se propone la información necesaria a recopilar de los clientes de “Almacenes Espinoza” para la creación de su base de datos, representados en la tablas de la 207 a la 211:

INFORMACIÓN CLIENTES "ALMACENES ESPINOZA"														
TIPO DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN	EXISTE INFORMACIÓN		INFORMACIÓN ACTUALIZADA		USO DE LA INFORMACIÓN			FECHA PARA ACTUALIZACIÓN					
		SI	NO	SI	NO	ESTRATÉGICO	RELACIONAL	TÁCTICO	DESCRIPTIVO	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	
Datos Personales	1er nombre													
	2do nombre													
	1er apellido													
	2do apellido													
	Número de cédula													
	Fecha de nacimiento													
	Edad													
	Dirección donde vive													
	Teléfono celular													
	Teléfono Domicilio													
	Teléfonos de referidos													
	E-mail													
	Zona geográfica (Ciudad)													
	Ocupación													
	Nivel académico													
	Ciclo de vida familiar													
	Núcleo familiar inmediato													
	Dirección para recibir correspondencia													
	Estado Civil													
	Ocupación de cónyugue													
	Número de hijos													
	Nombre cónyugue													
	Fecha de nacimiento cónyugue													
	Nombre hijo 1													
	Género hijo 1													
	Fecha de nacimiento hijo 1													
	Nombre hijo 2													
	Género hijo 2													
	Fecha de nacimiento hijo 2													
	Nombre hijo 3													
	Género hijo 3													
	Fecha de nacimiento hijo 3													
	Nombre hijo 4													
	Género hijo 4													
	Fecha de nacimiento hijo 4													
	Nombre hijo 5													
	Género hijo 5													
	Fecha de nacimiento hijo 5													
	Género													
	Hobbies													
	Deporte													
	Revistas y periódicos que lee													
	Si tiene mascota o no													
	Posee computador													
	Posee internet													
	Posee Televisión por suscripción													
	Lugar en el cual realiza sus compras de supermercado													

**Tabla 207. Información - Datos Personales**  
**Soporte: SPROCKET CONSULTING GROUP. Todos los derechos reservados 2012**  
**Elaborado por: Autoras**

INFORMACIÓN CLIENTES "ALMACENES ESPINOZA"													
TIPO DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN	EXISTE INFORMACIÓN		INFORMACIÓN ACTUALIZADA		USO DE LA INFORMACIÓN				FECHA PARA ACTUALIZACIÓN			
		SI	NO	SI	NO	ESTRATÉGICO	RELACIONAL	TACTICO	DESCRIPTIVO	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM
DATOS LABORALES	Trabajo bajo dependencia o independiente												
	Empresa en la que trabaja												
	Posición en la empresa												
	Años que trabaja en la empresa												
	Teléfono 1												
	Teléfono 2												
	Fax												
	E-mail trabajo												
	Dirección												
	Nivel de influencia en decisión de compra (DCUI)												
	Actividad económica de la empresa en la que trabaja												

Tabla 208. Información - Datos Laborales  
Soporte: SPROCKET CONSULTING GROUP. Todos los derechos reservados 2012  
Elaborado por: Autoras

INFORMACIÓN CLIENTES "ALMACENES ESPINOZA"													
TIPO DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN	EXISTE INFORMACIÓN		INFORMACIÓN ACTUALIZADA		USO DE LA INFORMACIÓN			FECHA PARA ACTUALIZACIÓN				
		SI	NO	SI	NO	ESTRATÉGICO	RELACIONAL	TÁCTICO	DESCRIPTIVO	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM
DATOS COMERCIALES	Ofertas comerciales anteriores												
	Forma de pago												
	Comportamiento del consumidor (Proceso de decisión de compra)												
	Compras que ha realizado antes en "Almacenes Espinoza"												
	Necesidad que quiere satisfacer con su compra												
	Tipo de productos que compra												
	Categoría de cliente												
	Antigüedad (fecha de inicio)												
	Productos que posee												
	Productos que no posee												
	Productos que posee con la competencia												
	Estatus de pago												
	Estatus de ventas												
	Estatus de rentabilidad técnica por canal (BCG)												
	Resultados por variación en la estrategia												
	Resultados por variación en las tácticas de venta												
		Up / cross sell											

Tabla 209. Información - Datos Laborales  
Soporte: SPROCKET CONSULTING GROUP. Todos los derechos reservados 2012  
Elaborado por: Autoras

INFORMACIÓN CLIENTES "ALMACENES ESPINOZA"													
TIPO DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN	EXISTE INFORMACIÓN		INFORMACIÓN ACTUALIZADA		USO DE LA INFORMACIÓN			FECHA PARA ACTUALIZACIÓN				
		SI	NO	SI	NO	ESTRATÉGICO	RELACIONAL	TÁCTICO	DESCRIPTIVO	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM
DATOS FINANCIEROS	Ingresos mensuales estimados												
	Tiene vivienda propia												
	Tiene vehículo propio												
	Bienes sobre usd 5,000 que posee												
	Bienes intangibles que posee												
	Bancos / cuentas corrientes												
	Bancos / Cooperativas cuentas de ahorros												
	Bancos / Cooperativas												
	Inversiones												
	Tarjetas de crédito												
	Estatus de la cuenta bancaria												

Tabla 210. Información - Datos Financieros  
Soporte: SPROCKET CONSULTING GROUP. Todos los derechos reservados 2012  
Elaborado por: Autoras

INFORMACIÓN CLIENTES "ALMACENES ESPINOZA"													
TIPO DE INFORMACIÓN	INFORMACIÓN	EXISTE INFORMACIÓN		INFORMACIÓN ACTUALIZADA		USO DE LA INFORMACIÓN			FECHA PARA ACTUALIZACIÓN				
		SI	NO	SI	NO	ESTRATÉGICO	RELACIONAL	TÁCTICO	DESCRIPTIVO	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM
DATOS RELACIONALES	Contactos (Referidos)												
	Gustos y preferencias en el trato												
	Locales Comerciales que frecuenta												
	Histórico relacional en detalle ( Cuando le contactaste, cómo le contactaste, cada qué tiempo fue contactado)												
	Estatus de contacto												
	Nivel de satisfacción general												

Tabla 211. Información - Datos Financieros  
Soporte: SPROCKET CONSULTING GROUP. Todos los derechos reservados 2012  
Elaborado por: Autoras

La propuesta de Información que se plantea, permitirá a “Almacenes Espinoza” recopilar Información personal, laboral, comercial, financiera y relacional del cliente.

En primer punto se podrá saber si existe o no esa información; luego conocer si esa información está o no actualizada. También le ayudará a definir si esa información se utilizará en cada uno de los siguientes campos:

- **Estratégico:** La información sirve para tomar decisiones en planificación.
- **Relacional:** Los datos se utilizan para CEM y CRM.
- **Táctico:** La información sirve para llenar matrices de negocio o como soporte para el análisis de matrices de negocio.
- **Descriptivo:** Es el dato no numérico que sirve para describir a profundidad una variable.

Finalmente en estas tablas se podrá definir el tiempo en el que se va a realizar la actualización en cada uno de los datos de información, según su importancia y aporte en la gestión con los clientes.

### 5.6.1 Análisis BCG

La matriz BCG permitirá a “Almacenes Espinoza” administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de sus líneas de producto con relación a todas las demás líneas de la organización.

Mediante el análisis de la matriz BGC se puede ayudar a decidir enfoques para las distintas líneas de negocios, donde se puede concluir en qué casos invertir, desinvertir o incluso abandonar.

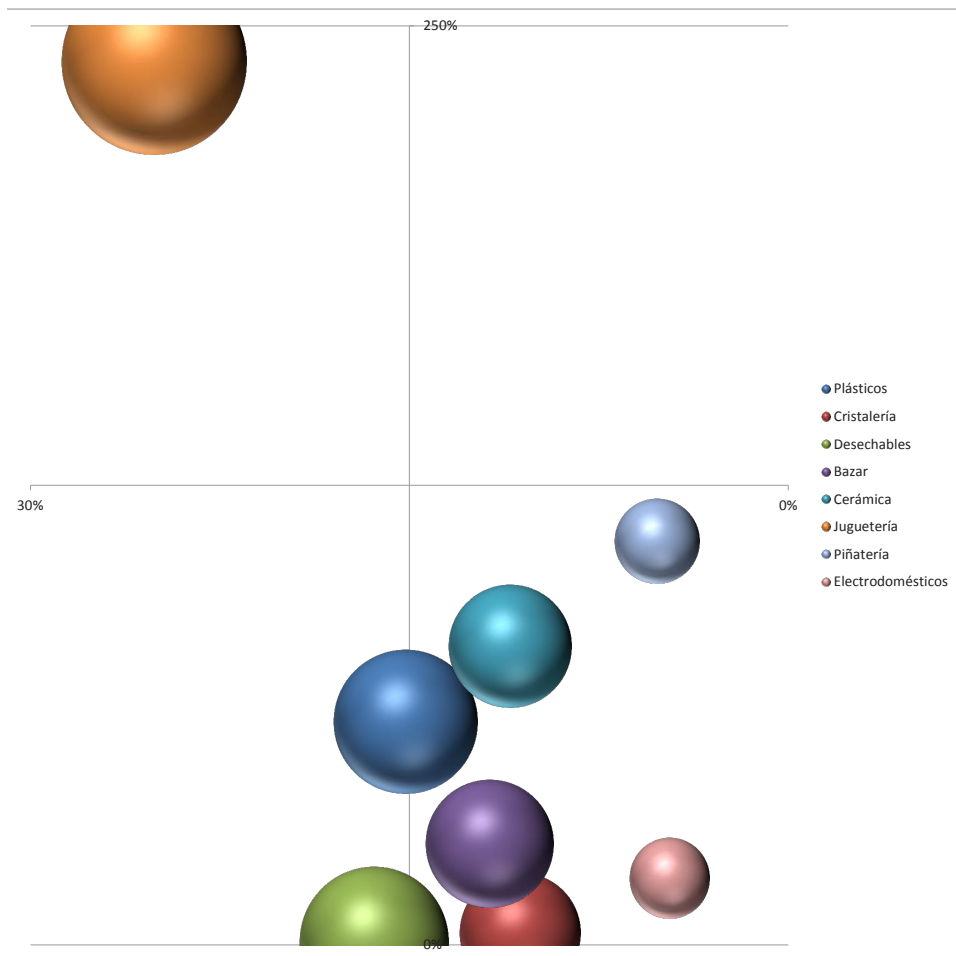
Por lo mencionado anteriormente, se propone la realización y análisis de la Matriz BCG, para lo que se realizaron los siguientes pasos:



- Se determinó las ventas del primero y segundo semestre del año 2012, de cada línea de producto respectivamente, con la que cuenta la cartera de la empresa.
- Se calculó el crecimiento del mercado, al dividir las ventas del segundo semestre con las ventas del primer semestre, resultado al que se le resta el valor de 1.
- Se calculó el intrashare, que representa el porcentaje de participación de cada línea de producto con relación a todas las líneas existentes en la empresa. El porcentaje se obtuvo de la división de las ventas (II Sem. 20012) de cada línea de negocio para el total de ventas del mismo semestre.
- Se definió el eje “X” (intrashare) y eje “Y” (crecimiento). Adicional se define la variable “Z” (ventas semestre).
- Se graficó los datos obtenidos, utilizando el diseño burbuja pre establecido en una hoja de cálculo Excel.
- Se configuraron los ejes “X” y ”Y” para posicionar los datos en una matriz mediante círculos cuyo diámetro debe ser proporcional a las ventas en unidades monetarias respecto al total de productos representados., logrando obtener un gráfico con cuatro cuadrantes.
- Finalmente se analizó el cuadrante (estrella, vaca, interrogante, perro) en la que se ubicó cada línea de producto para definir su situación actual.

LÍNEAS DE NEGOCIO	I SEM 2012	II SEM 2012 (z)	CRECIMIENTO (y)	INTRASHARE (x)
Plásticos	\$ 139.400,00	\$ 224.045,00	61%	15%
Cristalería	\$ 152.030,00	\$ 157.025,00	3%	11%
Desechables	\$ 240.600,00	\$ 242.531,00	1%	16%
Bazar	\$ 137.040,00	\$ 174.818,00	28%	12%
Cerámica	\$ 89.930,00	\$ 163.120,00	81%	11%
Juguetería	\$ 109.100,00	\$ 371.260,00	240%	25%
Piñatería	\$ 36.640,00	\$ 76.870,00	110%	5%
Electrodomésticos	\$ 58.820,00	\$ 69.519,00	18%	5%
TOTAL	963560	1479188	54%	100%

**Tabla 212. Análisis BCG con línea Juguetería**  
**Elaborado por:** Autoras



**Fig 41. Análisis BCG con línea Juguetería**  
**Elaborado por:** Autoras

Los resultados de la figura 41 ubican a una de las líneas en el cuadrante estrella, a dos de ellas en el cuadrante vaca y a las cinco restantes en el cuadrante perro.

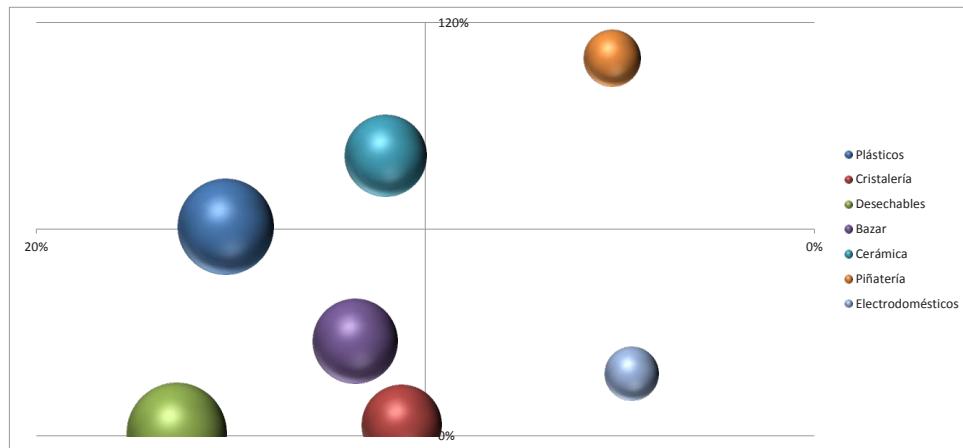
Al analizar los resultados de la Matriz BCG de “Almacenes Espinoza” se puede decir que:

- Al existir un crecimiento atípico en la línea juguetería (240%) de un semestre a otro, la línea se convierte en “estrella”, dejando a las demás líneas (electrodomésticos, piñatería, cerámica, bazar, cristalería) caer en el cuadrante “perro”.
- En cuanto a las líneas Plásticos y Desechables se evidencia una transición del cuadrante “perro” al cuadrante “vaca”.

Al presentarse este fenómeno de crecimiento atípico en la línea juguetería, debido a que en el semestre que se analizaron las ventas se encuentra el mes de Diciembre, donde, es indudable que por temporada navideña las ventas crecieron excesivamente con relación a las demás líneas. Se propone realizar el análisis dejando de lado la línea juguetería, para enfocar a las demás líneas en su real cuadrante. Ver Tabla 213 y Figura 42

LÍNEAS DE NEGOCIO	I SEM 2012	II SEM 2012 (z)	CRECIMIENTO (y)	INTRASHARE (x)
Plásticos	\$ 139.400,00	\$ 224.045,00	61%	15%
Cristalería	\$ 152.030,00	\$ 157.025,00	3%	11%
Desechables	\$ 240.600,00	\$ 242.531,00	1%	16%
Bazar	\$ 137.040,00	\$ 174.818,00	28%	12%
Cerámica	\$ 89.930,00	\$ 163.120,00	81%	11%
Piñatería	\$ 36.640,00	\$ 76.870,00	110%	5%
Electrodomésticos	\$ 58.820,00	\$ 69.519,00	18%	5%
<b>TOTAL</b>	<b>854460</b>	<b>1107928</b>	<b>30%</b>	<b>75%</b>

**Tabla 213. Análisis BCG sin línea Juguetería**  
Elaborado por: Autoras



**Fig 42. Análisis BCG sin línea Juguetería**  
**Elaborado por:** Autoras

Una vez despejada la línea juguetería de la Matriz BCG se presentan los siguientes resultados:

Las líneas Plásticos y Cerámica se ubican en el cuadrante “estrella”, la línea Piñatería en el cuadrante “interrogante”, las líneas Desechables, Bazar y Cristalería en el cuadrante “vaca” y la línea electrodomésticos en el cuadrante “perro”.

Con estos resultados posteriormente se plantearán las estrategias adecuadas para cada línea de negocio según su situación presentada.

### 5.6.2 Análisis HELNN

“Almacenes Espinoza” deberá aplicar el modelo Helnn para el análisis de sus tipos de clientes y aportación a la rentabilidad en la empresa. Sin embargo, al no contar con la información sobre clientes, se propone la elaboración del modelo utilizando la información sobre las líneas de negocio que maneja la empresa. Conforme a los siguientes pasos:

- Se obtuvo el dato de las ventas correspondientes al segundo semestre 2012 de cada una de las líneas.

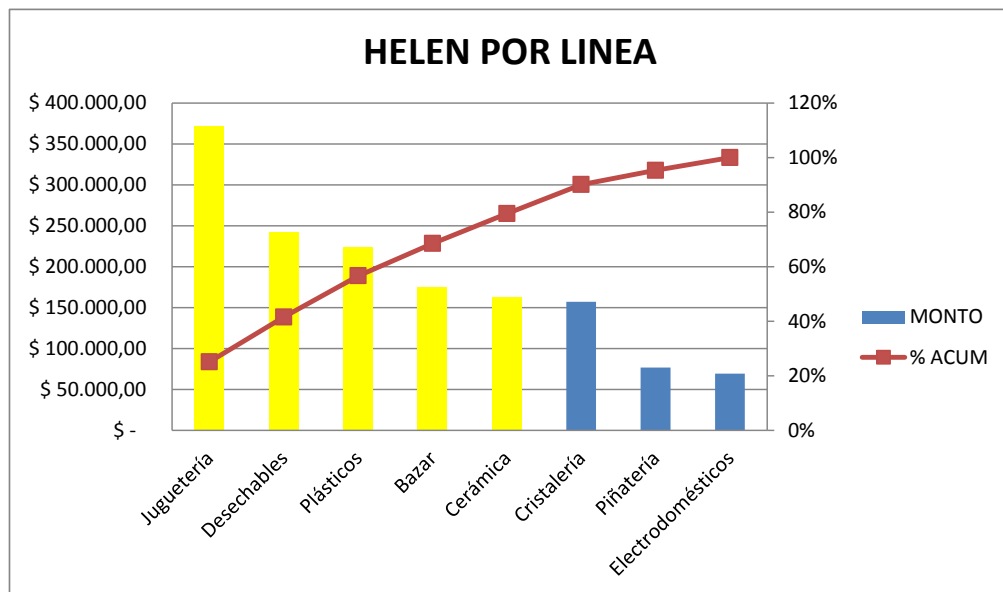
- Se establece el monto acumulado de las ventas por línea de negocio.
- Se determina el porcentaje acumulado al dividir el monto acumulado obtenido para el total de las ventas 2012.
- Se graficó un Pareto 80-20 con línea de tendencia.

La tabla 214 y la figura 43 muestran los resultados obtenidos para este análisis.

LÍNEAS DE NEGOCIO	MONTO	% ACUM	
Juguetería	\$ 371.260,00	25%	\$ 371.260,00
Desechables	\$ 242.531,00	41%	\$ 613.791,00
Plásticos	\$ 224.045,00	57%	\$ 837.836,00
Bazar	\$ 174.818,00	68%	\$ 1.012.654,00
Cerámica	\$ 163.120,00	79%	\$ 1.175.774,00
Cristalería	\$ 157.025,00	90%	\$ 1.332.799,00
Piñatería	\$ 76.870,00	95%	\$ 1.409.669,00
Electrodomésticos	\$ 69.519,00	100%	\$ 1.479.188,00
	\$ 1.479.188,00		

**Tabla 214. Helnn por línea de negocio**

**Elaborado por:** Autoras



**Fig 43. Helnn por línea de negocio**

Elaborado por: Autoras

Con estos datos obtenidos se puede determinar que:

Las líneas juguetería, desechables, plásticos, bazar y cerámica representan el 20% de todas las líneas que genera el 80 % de las ganancias para el almacén. Por lo que se las denomina como líneas heavy.

Las líneas de cristalería, piñatería y electrodomésticos representan el 80% de todas las líneas que genera el 20 % de las ganancias para el almacén. Por lo que se las denomina como líneas light.

Estos resultados complementan el análisis de la matriz BCG, con los que servirán de base para el planteamiento de las estrategias genéricas por línea de negocio.

### 5.6.3 Estrategias genéricas por línea de negocio

Teniendo como base los resultados del análisis de la matriz BCG y modelo HELNN se determinaron las siguientes estrategias por línea de negocio como se presenta en la tabla 215.

LÍNEAS DE NEGOCIO	BCG	HELEN	ESTRATEGIA	ACCIONES/ RECURSOS
Juguetería	Estrella	Heavy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación</li> <li>Diversificación</li> <li>Diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar marcas reconocidas de Juguetes con el fin de atraer nuevos targets.</li> <li>Catálogo de juguetes especiales (colecciones, para la venta bajo pedido.</li> <li>Crear un salón de prueba de juguetes donde los niños y padres puedan interactuar con los juguetes antes de adquirirlos.</li> </ul>
Desechables	Vaca	Heavy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar el consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promociones</li> <li>Descuentos</li> <li>Publicidad</li> </ul>
Plásticos	Estrella	Heavy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación de producto</li> <li>Diversificación de mercado</li> <li>Activación de nuevos canales de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar marcas al portafolio actual.</li> <li>Buscar nuevos mercados (investigar a potenciales clientes)</li> <li>Activar nuevos canales de venta (teléfono, internet)</li> </ul>
Bazar	Vaca	Heavy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento de imagen de producto,</li> <li>Liderazgo en costos,</li> <li>Diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afirmar la exhibición y presentación de los productos (hacerlos mas notorios, mostrarlos en mas lugares)</li> <li>Promociones y descuentos</li> <li>Demostraciones de la realización de manualidades con los productos de la línea.</li> </ul>
Cerámica	Estrella	Heavy	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciación del producto</li> <li>Apoyo a la imagen</li> <li>Diferenciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potenciar el merchandasing de la línea de negocio</li> <li>Asesoramiento para decoración de interiores con todos los productos de la línea.</li> <li>Creación de una revista de decoración con los productos de la línea ofrecidos en el Almacén</li> </ul>
Cristalería	Vaca	Light	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cross-Selling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonos, cupones o descuentos en otros productos del almacén por la compra de los productos de la línea, ejm: por la compra de \$15 en productos de cristal tiene un cupón del 10% en productos de la línea plásticos.</li> </ul>
Piñatería	Interrogante	Light	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de servicio</li> <li>Alianza Estratégica – Desarrollo de producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer el servicio de organización de fiestas infantiles.</li> <li>Encontrar proveedores que nos brinden la posibilidad de ofrecer productos de piñatería exclusivos y distintivos</li> </ul>
Electrodomésticos	Perro	Light	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atrinchamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear combos con productos de la línea plástica que sean complementarios al electrodoméstico adquirido. Ejm: Por la compra de una batidora, gratis set de reposteros plásticos.</li> </ul>

**Fig 43. Helnn por línea de negocio**  
Elaborado por: Autoras

5.7 Bloque Tecnología

De acuerdo al relevamiento y análisis de los datos sobre Tecnología, se diseña la siguiente arquitectura estratégica:

ARQUITECTURA ESTRATÉGICA BLOQUE TECNOLOGÍA					
Estrategia	Acciones / Recursos	Indicador	Fórmula	Medición	Responsable
Actualización de Hardware	• Estructurar un cronograma de actualización y mantenimiento de equipos de acuerdo a la vanguardia y cambios tecnológicos que presente el mercado para proyectar evolución, modernidad y mejoramiento continuo a los clientes.	Índice de satisfacción del cliente por cambio de Hardware.	# clientes satisfechos con cambio de tecnología - # clientes satisfechos sin cambio de tecnología # clientes satisfechos sin cambio de tecnología	Mantenimiento de Equipos (Semestral)  Actualización de equipos (3 años)	Celso Espinoza (Gerente General)  Jhon Espinoza (Sub-gerente)  Lucia Cañizares (Administradora)
Cambio de software	• Implementar el software de gestión "StockBase POS" que permita el control de inventarios, proveedores, cuentas corrientes, vendedores, cajeros, compras y ventas.	Índice de satisfacción del cliente por cambio de Software.		Actualización de Software (Trimestral)	
Implementación de tecnología para el manejo de clientes.	• Implementar el software "SugarCRM" que permita mejorar la relación con los clientes, la gestión de ventas y contactos de negocio.	Índice de satisfacción del cliente por implementación de tecnología.		Actualización de Software (Trimestral)  Actualización de Información (Mensual)	
Equipamiento tecnológico interno.	• Implementación de máquinas con lectores de código de barras que faciliten la atención a los clientes.	Índice de satisfacción del cliente por implementación de equipos tecnológicos.		Actualización de equipos tecnológicos (3 años)	

Tabla 216. Estrategias Bloque Tecnología  
Elaborado por: Autoras



En este aspecto se propone iniciar con la implementación del software CRM “Sugar Free” a modo de prueba, pues al ser un software de descarga gratuita no necesita de incurrir en gastos excesivos, para que más adelante, una vez que se conozca su completo manejo y dominio se diseñe un software personalizado según las necesidades de la empresa o se pueda mantener el mismo pagando las licencias y derechos de uso.

## 5.8 Bloque Indicadores

“Almacenes Espinoza” deben disponer, calcular y analizar indicadores de gestión de manera que permitan a la Dirección la toma de decisiones.

Algunos de los principales indicadores de gestión en relación con el servicio al cliente son:

- Índice del servicio
- Índice de insatisfacción
- Índice de rechazo
- % de compras realizadas
- % de compras que satisfacen completamente
- % de Quejas o reclamos
- % de devoluciones de productos por daños, por fallas, por malos.
- Plazo medio de resolución de incidencias

Los indicadores deben estar recogidos en un cuadro de mando de la empresa para que junto con el establecimiento de objetivos permitan el análisis y el seguimiento de los mismos por parte de la Dirección.

La satisfacción de un cliente es el resultado de comparar su expectativa con la percepción del producto o servicio recibido.

Cuanto mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando mejor sea la percepción del cliente del servicio recibido, y siempre y cuando esté acorde con sus expectativas, mayor será la satisfacción del cliente ante el servicio entregado.

Esta situación pone de manifiesto la necesidad de la mejora continua, como única vía para conseguir satisfacer las crecientes expectativas de los clientes. Por ello, resulta imprescindible el compromiso de todos los empleados y su integración en un sistema que permita entregar al cliente la mejor experiencia y calidad de servicio.

“Almacenes Espinoza” debe realizar la medición y evaluación de la percepción real de los diferentes tipos de clientes frente a las expectativas. Esta medición permitirá a la empresa:

- Conocer el nivel de satisfacción del cliente por el servicio recibido.
- Conocer las deficiencias existentes en la prestación del servicio.

En base a esto se plantearon indicadores que permitan medir la satisfacción actual del cliente en comparación con la satisfacción después de la implementación de mejoras en la atención al cliente (Modelo CRM); que se reflejan en las estrategias planteadas para cada bloque.

## 5.9 Conclusiones

Como resultado del desarrollo del presente capítulo se concluye que:

- La definición de una cultura organizacional con enfoque en el cliente, es fundamental para la implementación del modelo de los 8 bloques; pues será la base para guiar las acciones a lo largo de todo su desarrollo.
- Las estrategias propuestas para la implementación del modelo de los 8 bloques del CRM se han enfocado en crear una experiencia única, inolvidable y especial para el cliente, capaces de generar valor a mediano y largo plazo y garantizando su fidelización.
- El bloque CEM representa la parte más importante del modelo, pues expresa todo lo relacionado con la interacción que se tiene con el cliente y es precisamente donde más se muestra el planteamiento de estrategias.

- La arquitectura estratégica en el bloque de colaboración organizacional se basa en la capacitación y motivación del personal para que con su aporte contribuyan al cumplimiento de los cambios necesarios para el nuevo enfoque del negocio.
- La definición de procesos CRM, de impacto al cliente, en base a las estrategias planteadas y su mejoramiento continuo es la clave para la generación de un servicio de calidad que supere las expectativas de los clientes.
- La implementación de la tecnología será una herramienta de apoyo para la recolección, administración y utilización de la información del cliente para la toma de futuras decisiones de gestión de clientes.
- Para la evaluación de los cambios y las estrategias propuestas es de vital importancia la creación de indicadores que ayuden a medir el impacto del modelo dentro de la empresa.
- La arquitectura estratégica de los 8 bloques es una guía que muestra las posibles acciones y recursos a implementar sin embargo será decisión de la Gerencia de “Almacenes Espinoza” su forma, grado y tiempo de aplicación.

## CAPÍTULO VI

### 6. PRESUPUESTO

La arquitectura estratégica de los 8 bloques es una guía que muestra las posibles acciones y recursos a implementar sin embargo será decisión de la Gerencia de “Almacenes Espinoza” su forma, grado y tiempo de aplicación.

#### 6.1 Presupuesto de inversión

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN				
ESTRATEGIA	DETALLE	CANTIDAD	C. UNITARIO	TOTAL
Rediseño del Almacén	Layout y Merchandising	1	32000,00	32000,00
Diseño de Imagen Visual	Rótulo Almacén	1	500,00	500,00
	Diseño de señalética	1	400,00	400,00
	Impresión Señalética grande	8	25,00	200,00
	Impresión Señalética mediana	8	12,00	96,00
	Impresión Señalética pequeña	16	4,00	64,00
Descongestión de personas en la entrada al Almacén	Mano de obra de albañil para ampliación de puerta principal de acceso.	1	700,00	700,00
	Puerta de vidrio templado incoloro de 2190 x 796 mm y 10 mm de espesor	1	1200,00	1200,00
Seguridad para Clientes	Compra de uniforme para guardia del parqueadero	2	65,00	130,00
Mejora en la atención al cliente	Diseño de 3 manuales: Manual de Merchandising, Manual de Escaparates y Manual de Imagen y Atención al cliente.	76	20,00	1520,00
	Impresión de manuales	76	2,75	209,00
Cambio de condiciones Físicas	Aire acondicionado LG Split de 12.000 btu	5	550,00	2750,00
	Funda papel kraft 38,5 cm x 18 cm	18000	0,03	576,00
Cambio de condiciones Ambientales	Asesoría de Mk Sensorial	1	2300,00	2300,00
Implementación de canal electrónico	Diseño de Pagina Web	1	1600,00	1600,00
	Registro de dominio en internet y web hosting	1	40,00	40,00
	Cátalogo Virtual	1	1200,00	1200,00
Implementación de logística para entrega	Camioneta chevrolet luv 1 cabina año 2010	1	15000,00	15000,00
Implementación de nueva tecnología	Lectores de código de barras	5	380,00	1900,00
TOTAL INVERSIÓN				62385,00

**Tabla 217. Presupuesto de Inversión CRM**

**Fuente:** Mercado Actual

**Elaborado por:** Autoras

Con base en la arquitectura estratégica desarrollada anteriormente en el capítulo 5, en la tabla 217 se sintetizan aquellas estrategias donde es necesario que la empresa incurra en un costo de inversión; la misma permite valorar desde el punto de vista económico, el costo de la futura ejecución.

Como resultado se puede observar que el monto de la inversión asciende a 62.385,00 dólares americanos, monto que ha sido calculado ajustándose a valores reales del mercado actual.

## 6.2 Presupuesto de gastos adicionales con la aplicación del modelo

Es necesario identificar los gastos adicionales que se van a generar por motivo de la implementación del modelo, tomando en cuenta que en estos rubros son salidas de dinero que efectuará la empresa mes a mes, una vez realizada la inversión.

Los gastos considerados como adicionales se describen en la tabla 218.

PRESUPUESTO DE GASTOS ADICIONALES			
GASTO	GASTO MENSUAL	FRECUENCIA	GASTO ANUAL
Arriendo de parqueaderos	350,00	12	4.200,00
Sueldo Guardia parqueadero y Chofer	636,00	12	7.632,00
Aporte patronal Guardia parqueadero y Chofer	77,27	12	927,29
XIII Guardia Parqueadero y Chofer	53,00	12	636,00
XIV Guardia Parqueadero y Chofer	53,00	12	636,00
Vacaciones Guardia Parqueadero y Chofer	26,50	12	318,00
Gastos de mantenimiento Rótulo	50,00	2	100,00
Luz sistema de aire acondicionado	100,00	12	1.200,00
Gasto Campañas Publicitarias ATL y BTL	200,00	12	2.400,00
Gasto Capacitaciones difusión Manuales	780,00	4	3.120,00
Mantenimiento de equipos	30,00	12	360,00
Gasto Web Hosting	3,50	12	42,00
Mantenimiento vehículo (aceite, combustible, lavado)	60,00	12	720,00
SOAT	40,00	1	40,00
Matricula	450,00	1	450,00
TOTAL GASTO ADICIONAL			22.781,29

**Tabla 218. Presupuesto de Gastos adicionales**

**Fuente:** Mercado Actual

**Elaborado por:** Autoras

Como se puede ver en la tabla, la mayoría de los gastos se incurren mensualmente; sin embargo se presentan casos como el de Gastos de Capacitación que son desembolsos que se realizarán trimestralmente y en el caso del Gasto de mantenimiento del Rótulo, será semestralmente. No siendo así en el caso de Gasto por SOAT y Matriculación vehicular que son gastos que se realizarán una sola vez al año.

Como resultado la empresa deberá incurrir en un gasto anual adicional de 22.781,29 dólares americanos en el año.

Para sustentar el valor de los gastos expuestos en la tabla anterior, se procede con el mismo criterio del caso de la inversión, ajustándose a valores reales del mercado actual.

### 6.3 Incremento de ventas por aplicación del modelo (diferencia)

A continuación la tabla 219 muestra el Balance de Pérdidas y Ganancias del año 2012 de la empresa.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
VENTAS	AÑO 2012
Plásticos	363 445.00
Cristalería	309 055.00
Desechables	483 131.00
Bazar	311 858.00
Cerámica	253 050.00
Juguetería	480 360.00
Piñatería	113 510.00
Electrodomésticos	128 339.00
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>2 442 748.00</b>
COSTO DE VENTAS	
Plásticos	218 067.00
Cristalería	231 791.25
Desechables	289 878.60
Bazar	280 672.20
Cerámica	189 787.50
Juguetería	288 216.00
Piñatería	102 159.00
Electrodomésticos	115 505.10
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>1 716 076.65</b>
UTILIDAD BRUTA	
Plásticos	145 378.00
Cristalería	77 263.75
Desechables	193 252.40
Bazar	31 185.80
Cerámica	63 262.50
Juguetería	192 144.00
Piñatería	11 351.00
Electrodomésticos	12 833.90
<b>TOTAL UTILIDAD BRUTA</b>	<b>726 671.35</b>
GASTOS	360 259.15
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>366 412.20</b>

Tabla 219. Estado de Perdidas y Ganancias “Almacenes Espinoza”

Fuente: “Almacenes Espinoza”

Elaborado por: Autoras

La bondad de la aplicación del modelo, motivo de estudio, en la empresa, se ve reflejado en un incremento de las ventas del 10%; expuesto en la tabla 220.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS DE INCREMENTO EN VENTAS		
VENTAS	AÑO 1	AÑO 2
Plásticos	36 344.50	39 978.95
Cristalería	30 905.50	33 996.05
Desechables	48 313.10	53 144.41
Bazar	31 185.80	34 304.38
Cerámica	25 305.00	27 835.50
Juguetería	48 036.00	52 839.60
Piñatería	11 351.00	12 486.10
Electrodomésticos	12 833.90	14 117.29
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>244 274.80</b>	<b>268 702.28</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		
Plásticos	21 806.70	23 987.37
Cristalería	23 179.13	25 497.04
Desechables	28 987.86	31 886.65
Bazar	28 067.22	30 873.94
Cerámica	18 978.75	20 876.63
Juguetería	28 821.60	31 703.76
Piñatería	10 215.90	11 237.49
Electrodomésticos	11 550.51	12 705.56
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>171 607.67</b>	<b>188 768.43</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		
Plásticos	14 537.80	15 991.58
Cristalería	7 726.38	8 499.01
Desechables	19 325.24	21 257.76
Bazar	3 118.58	3 430.44
Cerámica	6 326.25	6 958.88
Juguetería	19 214.40	21 135.84
Piñatería	1 135.10	1 248.61
Electrodomésticos	1 283.39	1 411.73
<b>TOTAL UTILIDAD BRUTA</b>	<b>72 667.14</b>	<b>79 933.85</b>
GASTOS	22 781.29	25 059.42
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>49 885.85</b>	<b>54 874.43</b>

**Tabla 220. Estado de Perdidas y Ganancias “Almacenes Espinoza”**  
Elaborado por: Autoras

Con los resultados podemos decir que con la aplicación del modelo se puede tener un incremento adicional en ventas de 49.885,85 dólares americanos. Quedando demostrado que el modelo con una correcta aplicación y con los recursos necesarios beneficiará a la empresa.



Se debe recalcar que estos resultados se obtendrán si los Directivos deciden implementar la propuesta en su totalidad, caso contrario los resultados se reflejarán de acuerdo al porcentaje de aplicación.

#### 6.4 Recuperación de la inversión (TIR . VAN)

Adicionalmente en la tabla 221 se aplicó los indicadores de evaluación de la inversión, TIR y VAN, cuyos valores muestran que el esfuerzo financiero de la empresa será recompensado positivamente.

INVERSIÓN	UTILIDAD 1	UTILIDAD 2
-62385,00	49.885,85	54.874,43
<b>TIR</b>	41,94%	
<b>VAN</b>	25901,50	

**Tabla 221. Indicadores de Evaluación de la inversión**  
Elaborado por: Autoras

Como se puede observar la inversión va a retornar el 41,94% y el VAN es positivo, significando que se devolvió la inversión y se generó un excedente de 25.901,50 de ganancia.

Los resultados de los indicadores mencionados se basó en los datos obtenidos en el desarrollo del presente capítulo y se aplicó las fórmulas financieras de una hoja de cálculo Excel.

## 6.5 Conclusiones

Al finalizar el presente Capítulo se puede decir que:

- Los cálculos efectuados están plasmados para que se vea la bondad del modelo a través de realizar una inversión completa y bajo esas condiciones exista el retorno presentado.
- Desde el punto de vista financiero es rentable realizar la inversión pues así lo afirman los indicadores TIR y VAN calculados que apuntan a una implementación beneficiosa para la empresa.

## **CAPÍTULO VII**

### **7. CONSIDERACIONES FINALES**

#### **7.1 Conclusiones**

- El CRM comprende una metodología, disciplina y tecnología que tiene como objetivo automatizar y mejorar los procesos de la gestión de la relación de las empresas con sus clientes, incrementando los beneficios de la empresa mediante la optimización, personalización y diferenciación de la relación con el cliente.
- El aporte de una estrategia CRM a las empresas involucra el conocimiento completo de cada uno de sus clientes, en donde la información introducida en un software proyecta información cruzada de toda la base de clientes, con el fin de que se tomen las mejores decisiones en cuanto a captación, retención y fidelización de los actuales y potenciales clientes.
- La tecnología es una herramienta que permitirá hacer realidad la estrategia de relación con el cliente, pero por ninguna razón se la debe considerar como el punto de partida de un modelo CRM.
- En Ecuador el desarrollo e implementación de modelos CRM es mínimo, son pocas las empresas que actualmente están empezando a invertir en herramientas que integren, consoliden y distribuyan la información de sus clientes a todos los niveles de la organización, para explotar el conocimiento conseguido en beneficio propio.
- Aunque en general el consumidor ecuatoriano no maneja una cultura de servicio, y que, el ambiente competitivo en el sector comercial es muy precario todavía, las empresas que ofrezcan a sus clientes facilidades y niveles de servicio que no se conocen, lograrán registrar resultados satisfactorios, generando su beneficio

propio y la ampliación de sus capacidades y alcance dentro del mercado.

- La implementación exitosa de un CRM requerirá del estudio y evaluación de la variedad de modelos existentes, para de ésta manera poder determinar el idóneo de acuerdo a las características tanto físicas como culturales de la empresa.
- El modelo idóneo y seleccionado para “Almacenes Espinoza” por sus características, es el Modelo de los 8 Bloques de Gartner, el cual le obligará a la empresa a realizar cambios importantes en su cultura y estructura organizacional, con el fin de mejorar en su gestión y utilización de tecnologías que se aplican en la interacción con sus clientes.
- El modelo de los ocho bloques del CRM propuesto, constituirá una herramienta de soporte para la toma de decisiones por parte de los dueños y directivos de “Almacenes Espinoza”
- La investigación realizada con los clientes de “Almacenes Espinoza” permite confirmar que en la actualidad la empresa no ha realizado programas de fidelización de sus clientes, ya que los mismos afirman tener un interés de recibir información sobre los productos y servicios que la empresa ofrece, pero el mismo no ha sido satisfecho.
- Implementar un modelo CRM es un proceso paulatino en el que hay que comprobar cómo reaccionan los clientes ante cada una de las estrategias planteadas, donde no hay que realizar inversiones de golpe y en el que los beneficios van apareciendo a medida que el programa mejora en el tiempo.
- Aunque “Almacenes Espinoza”, emprenda la estrategia de CRM propuesta, ésta no le garantizará que de manera inmediata empiece a obtener mayor acercamiento con sus clientes, ya que para que esto suceda el CRM requiere ser parte de la cultura organizacional y también necesita la aceptación por parte de sus clientes

## 7.2 Recomendaciones

- Es necesario promover la importancia del CRM dentro de la organización y resaltar la necesidad de contar con procesos organizacionales integrales y no limitarse solamente a la adquisición o desarrollo de herramientas informáticas. que se encuentran involucrados en el proceso.
- Es importante realizar una sensibilización con todo el personal, dónde se dé a conocer la importancia del CRM y el manejo de servicio al cliente.
- La empresa deberá replantear la gestión comercial que mantiene en la actualidad, pues su tradición en la manera de llegar al mercado se verá fuertemente modificada al pasar de comprender el mercado por volumen de clientes a entenderlo como un medio compuesto por individuos diferentes en gustos y necesidades.
- Si la empresa llegara a implementar el modelo CRM, debe centrar su atención en las necesidades de sus clientes, para poder ser capaz de encaminar a esta estrategia de gestión de clientes al éxito.
- Es primordial. Que la empresa tenga claro los objetivos y todo lo que conlleva la implementación de un modelo CRM, ya que si no se tiene bien definida la meta que se busca con la utilización de este tipo de estrategia, no se obtendrán buenos resultados y mucho menos si se lo considera y utiliza como un software de moda.
- A la empresa se le recomienda utilizar el modelo CRM con el fin de encantar a sus clientes, fomentando su lealtad y construyendo relaciones a largo plazo mutuamente satisfactorias.
- Es de gran ayuda una recopilación de las ideas de los colaboradores de la empresa, en especial del personal que se encuentra en contacto directo con el cliente, debido a que ellos son los que viven día a día los procesos en la empresa,
- La empresa debe comprender la importancia de la utilización de herramientas de análisis que sirvan para capturar toda la información posible referente a sus clientes, ya que estos datos debidamente manejados se constituyen en una ventaja

competitiva en el mercado en el cual se desarrolla, escuchan a los clientes y conocen las falencias que presenta la empresa.

- Por último se recomienda la inversión ya que los indicadores financieros utilizados así lo afirman, quedando demostrado que el modelo con una correcta aplicación y con los recursos necesarios beneficiará a la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros de consulta:

1. CASADO A., SELLERS R. (2006). *Dirección de Marketing Teoría y Práctica*: Editorial Club Universitario.
2. CHRISTOPHER P., BALLANTYNE. (1994). *Marketing Relacional Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Madrid-España: Ediciones Días de Santos SA.
3. FRED D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, México: Pearson Educación.
4. GARCIA I. CRM *Gestión de la relación con los clientes*, España: FC Editorial.
5. KOTLER P. (2002). *Dirección de Marketing*, conceptos esenciales, México: Pearson Education.
6. KOTLER P., ARMSTRONG. G. *Fundamentos de marketing*: Editorial Pearson Educación. 8va. edición.
7. LETT Brian. (2004). *Reaping Business Rewards from CRM: From Charting the Vision to Measuring the Benefits*, USA: Gartner, Inc.
8. REDONDO BELLÓN I. (2000). *Evolución del marketing como disciplina*, España Editor Alta Dirección, S.A.
9. THOMPSON B. (2005). *Successful CRM: Turning Customer Loyalty into Profitability*.

### Páginas de Internet

10. ANDES. (2012). [<http://andes.info.ec/econom%C3%AD/2140.html>], **Los ingresos familiares cubren el 92,6 % de la Canasta Básica correspondiente al mes de abril**
11. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012). [<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/InCoyuntura/EstMacro042012.pdf>], **Estadísticas Macroeconómicas**.
12. Blog de Inbound Marketing (2013). [<http://inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/bid/171527/Qu%C3%A9-es-el-ciclo-de-compra>], **¿Qué es el ciclo de compra?**
13. CARRERA J. (2011). [<http://www.observatoriofiscal.org/documentos/articulos-en>

medios/diario-hoy/2217-jaime-carrera.html], **Ecuador: Crear riqueza, tarea de todos.**

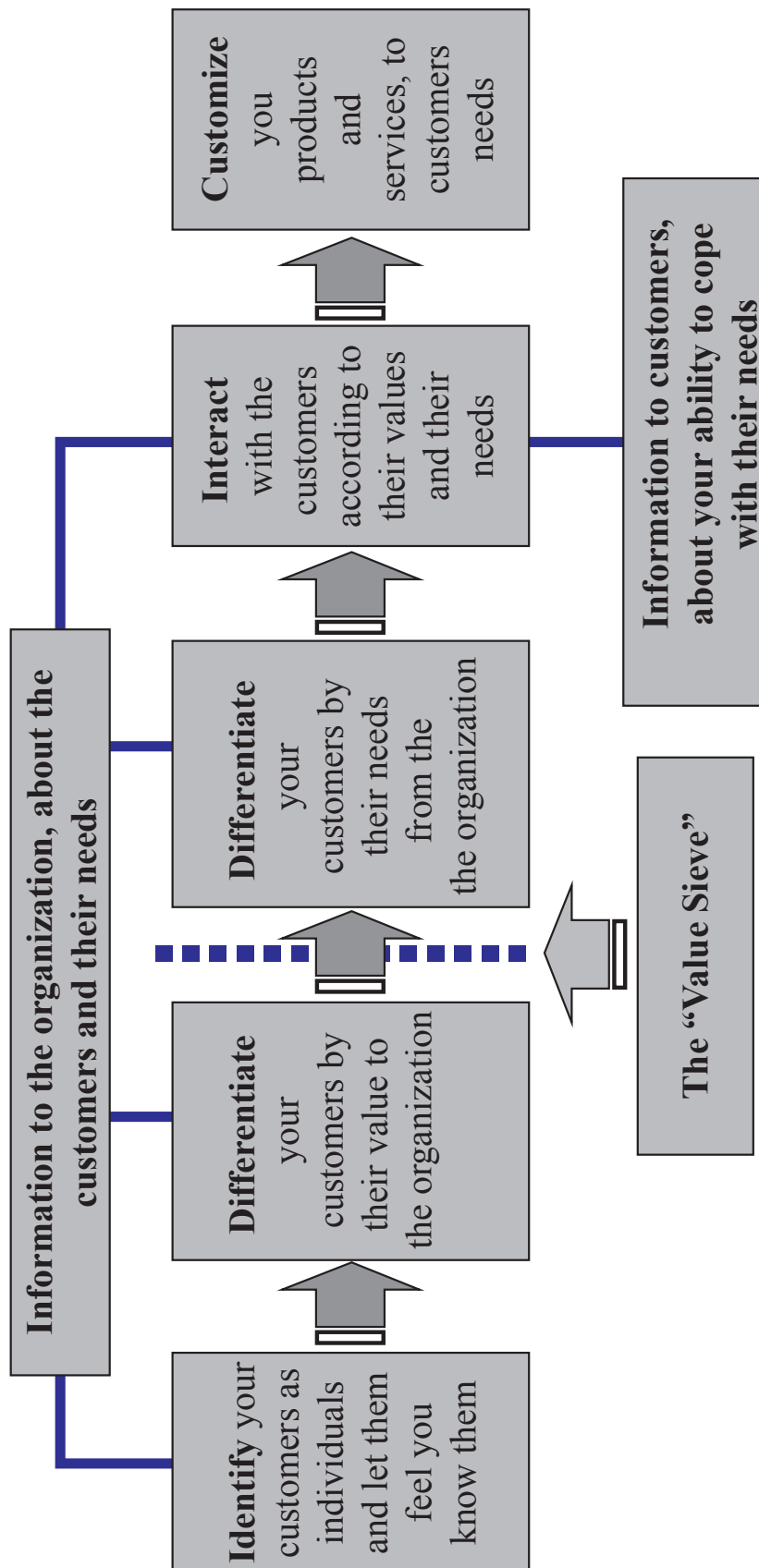
14. CIA World Factbook. (2012). [<http://www.indexmundi.com/es>], **Ecuador Tasa de Crecimiento.**
15. DUEÑAS RUMBEA J. (2011). [<http://poderes.com.ec/sociedad/item/528-informe-global-de-tecnolog%C3%ADa-2010-2011-ubica-a-ecuador-en-el-puesto-108.html>], **Informe Global de Tecnología 2010-2011 ubica a Ecuador en el puesto 108.**
16. EKOS. (2012). [<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt279>], **Ecuador de cara al 2012, el reto es financiar el déficit.**
17. EL COMERCIO. (2011). [[http://www.elcomercio.com/negocios/sector-comercial/ lidero-generacion-empleo\\_0\\_628737398.html](http://www.elcomercio.com/negocios/sector-comercial/ lidero-generacion-empleo_0_628737398.html)], **El sector comercial del país lideró la generación de empleo en el 2011.**
18. EL TELEGRAFO. (2012). [[http://190.95.205.35/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=3404&Itemid=11](http://190.95.205.35/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=3404&Itemid=11)], **PIB alcanzó los 26.928 millones el año pasado.**
19. EL TELEGRAFO. (2012). [<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/la-tasa-de-desempleo-en-ecuador-disminuyo-un-02.html>], **La tasa de desempleo en Ecuador disminuyó un 0,2%**
20. EL UNIVERSO. (2010) [<http://www.ecuadorinvierte.com/bolsa-de-guayaquil/sectores-con-mayor-peso-en-el-pib-crecen-a-menor-ritmo-que-el-resto>], **Sectores con mayor peso en el PIB crecen a menor ritmo que el resto**
21. ES. (2011-2013). [[http://eeas.europa.eu/ecuador/csp/11\\_13\\_mtr\\_summary\\_es.pdf](http://eeas.europa.eu/ecuador/csp/11_13_mtr_summary_es.pdf)], **Revisión Intermedia 2011- 2013 ECUADOR.**
22. ESMAS. (2013). [<http://www.esmas.com/finanzaspersonales/555637.html>], **¿Sabes que es canasta básica?**
23. ESTRATEGIA MAGAZINE, (2007). [<http://www.gestiopolis.com/administración-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>], **Análisis FODA.**
24. GERSON Richard F: Secrets of CRM Success, tomado de: [www.crmguru.com/content/features/gerson/2001\\_02\\_08.html](http://www.crmguru.com/content/features/gerson/2001_02_08.html). , 2009
25. INEC. (2001). [<http://www.larepublica.ec/blog/sociedad/2011/09/01/segun-los-resultados-del-censo-en-ecuador-hay-14483-499-de-habitantes/>], **Según los resultados del censo, en Ecuador.**



26. INEC. (2011). [<http://www.eldiario.com.ec/noticias-manabi-ecuador/179976-inec-ecuador-tiene-14-306-876-habitantes/>], **INEC: Población Ecuador**
27. INEC. (2013). [<http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html>], **Ecuador en Cifras.**
28. JEZLEN. (2010). [ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Crm-Ensayo/624220.html>], **CRM ensayo.**
29. LA GUIA. (2011). [<http://geografia.laguia2000.com/geografia-de-la-poblacion/ecuador-poblacion>], **Ecuador: Población.**
30. LA HORA DE LOS TRABAJADORES. (2011). [<http://lahora2008.blogspot.com/2011/08/situacion-politica-y-accion-de-gobierno.html>], **Situación Política y Acción de Gobierno.**
31. LÍDERES. (2012). [[http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-elevan-niveles-consumo\\_0\\_664733554.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-elevan-niveles-consumo_0_664733554.html).], **En Ecuador se elevan los niveles de consumo.**
32. PRO ECUADOR. (2012). [[http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/PROECUADOR\\_IC\\_02-17.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/PROECUADOR_IC_02-17.pdf)], **Boletín de Comercio Exterior**
33. VALDES M. (2010). [<http://www.gestiopolis.com>], **Las expectativas del éxito de CRM en Latinoamérica.**
34. WIKIPEDIA. (2013). [<http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>], **Inflación.**

**ANEXOS**

## ANEXO 1: MODELO ORIGINAL IDIC



## ANEXO 2: ENCUESTA

ENCUESTA "ALMACENES ESPINOZA"					
Sexo				F	M
1. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA					
<b>SECCION ALMACEN</b>	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	REGULAR	MALO
Disponibilidad de Parqueadero					
Fachada del Almacén					
Saludo del Guardia					
Espacio del Almacén					
Limpieza del Almacén					
Aroma del Almacén					
Temperatura del Almacén					
Música del Almacén					
Orden del Almacén					
2. MENCIONE LAS 2 VARIABLES MAS IMPORTANTES PARA USTED DE LA TABLA ANTERIOR					
3. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA					
<b>SECCION PRODUCTOS</b>	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	REGULAR	MALO
Distribución de secciones					
Orden de los productos en perchas					
Orden en los corredores					
Señaletia					
Publicidad					
Presentación de los productos					
Variedad de modelos y marcas					
Variedad de precios					
Stock de productos					
Empacado de los productos					
4. MENCIONE LAS 2 VARIABLES MAS IMPORTANTES PARA USTED DE LA TABLA ANTERIOR					

## ANEXO 3: ENCUESTA

5. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA					
SECCION RELACIONAL	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	REGULAR	MALO
Saludo del personal					
Atención en cajas					
Ubicación de las cajas					
Asesoría del personal de ventas					
Imagen del personal					
6. MENCIONE LAS 2 VARIABLES MAS IMPORTANTES PARA USTED DE LA TABLA ANTERIOR					
7. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ATRIBUTOS DE LA VISITA A LA EMPRESA					
CONDICIONES EXTRAS	EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	REGULAR	MALO
Formas de Pago					
Servicio a domicilio					
Servicios Extras					
8. MENCIONE LA VARIABLE MAS IMPORTANTES PARA USTED DE LA TABLA ANTERIOR					
1					
9. QUE ES LO MEJOR QUE TIENE NUESTRA EMPRESA?					
1					
POR QUE?					
10. QUE DEBE MEJORAR INMEDIATAMENTE?					
1					
POR QUE?					
2					
POR QUE?					
11. QUE LE HACE FALTA? QUE VALORES AGREGADOS CONSIDERA NECESARIOS AÑADIR?					
1		3			
2		4			

# MANUAL DE IMAGEN Y ATENCIÓN AL CLIENTE “ALMACENES ESPINOZA”



ALMACENES  
ESPINOZA

## INTRODUCCIÓN

*El Manual de Imagen y Atención al Cliente de “Almacenes Espinoza” está dirigido para el personal Gerencial, Administrativo y Operativo.*

El manual propone ser una guía para crear una experiencia única e inolvidable en nuestros clientes y alcanzar su satisfacción, mediante la implementación de procedimientos, procesos y protocolos orientados a la calidad en el servicio.

Un servicio de calidad involucra procesos eficientes y estandarizados que afirmen no solo la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes sino, también, que la asesoría entregada exceda las exigencias y expectativas de los mismos, generando en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y su fidelización.

El presente manual proporciona pautas para que el personal de toda la empresa conozca y aplique técnicas que le permitan desarrollarse día a día en la entrega de valor al cliente, que incluya: su imagen personal, la descripción de

sus responsabilidades, la forma de entrega de servicios, protocolo de atención al cliente y tener una adecuada comunicación y manejo de quejas, para así negociar y resolver conflictos con nuestros clientes.

Adicionalmente, brinda pautas para que el personal pueda atender y asesorar a nuestros clientes de la mejor manera consiguiendo empoderamiento y compromiso con la responsabilidad que demandan sus funciones.

# OBJETIVOS

## Objetivo General

*El objetivo general del Manual de Imagen y Atención al Cliente de “Almacenes Espinoza” es:*

Brindar soporte y apoyo a todo el personal en aquellos aspectos relacionados con la atención al cliente desde el punto de vista tanto logístico como de interacción con el cliente, a través de la descripción de normas, políticas, procedimientos y protocolos, que contribuyan a mejorar el nivel de servicio entregado y cree valor en la experiencia del cliente.

## Objetivos específicos

- Conocer la importancia de la atención y el servicio a nuestro cliente y las herramientas básicas para el desarrollo de un excelente servicio.
- Dar a conocer a los empleados, elementos teóricos que guíen y ayuden a mejorar su imagen y actitud ante nuestro cliente.
- Entregar a nuestro personal tips de servicio con el fin de satisfacer las necesidades y expectativas de todos nuestros clientes ya que son la razón de ser de nuestra empresa.
- Reunir información, buscar soluciones, sugerir alternativas y asumir las diferentes situaciones para el manejo de quejas en el almacén.

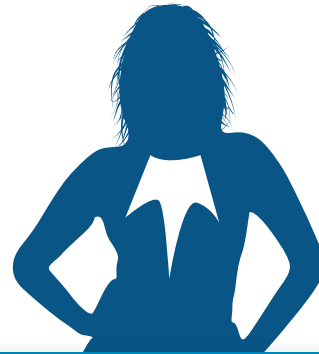


## CONTENIDO

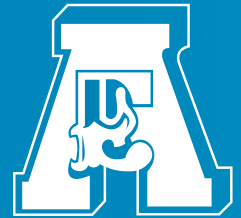
*El contenido del presente manual trata temas de imagen, servicio y atención al cliente organizados de la siguiente manera:*

1. Imagen del personal
2. Atención al cliente
3. Protocolo de atención al cliente
4. Manejo de quejas eficiente

*Cada uno de estos temas está desarrollado y explicado en los capítulos que conforman el presente manual.*



# 1.IMAGEN DEL PERSONAL



ALMACENES  
ESPINOZA

*La imagen del personal es la que está transmitiendo la mayor parte de la cultura de nuestra empresa, por lo que es importante cuidarla ya que es lo primero que nuestros clientes ven de nosotros.*

Imagen personal, no se refiere solamente al atuendo que se lleva, sino que abarca también: los rasgos físicos, posturas y movimientos al sentarse, al caminar, al saludar, el tono de la voz, la mirada, la risa y la sonrisa, la higiene, la cortesía, la educación, etc. Es por eso que todos los detalles son importantes y deben ser tratados siguiendo estándares.

El personal de “Almacenes Espinoza” deberá sujetarse al cumplimiento de los siguientes lineamientos para potenciar su imagen ante nuestro cliente:

## 1. CONDICIONES FÍSICAS: APARIENCIA DEL PERSONAL

La pulcritud y el arreglo personal deben ser fundamentales en el desarrollo de nuestras actividades laborales.

### *Personal Femenino:*

- El cabello debe estar siempre limpio, peinado y recogido. Se debe evitar peinarlo o acariciarlo en presencia de los clientes.
- El rostro debe estar aseado y moderadamente maquillado

con tonos neutros. Evitar maquillarse en presencia de los clientes y de manera exagerada.

- Cuidar su aseo dental para evitar el uso de chicles, caramelos durante la atención al cliente.
- Mantener las manos limpias, cuidadas e hidratadas. Si durante la jornada laboral por el manejo de productos se llegaron a ensuciar, buscar el momento para asearlas.
- Las uñas deben mantenerse limpias, arregladas y cortas. Evitar uñas largas para no ocasionar accidentes en las actividades diarias.
- Los accesorios femeninos deben ser sobrios y adecuados. Uso de aretes pequeños y evitar pulseras y anillos.

### *Personal Masculino:*

- Mantener su cabello corto, limpio y peinado. Sin exagerar la utilización de gel.
- El rostro debe estar bien aseado y afeitado. Poner especial atención en el cuidado de la barba y bigote.
- Cuidar su aseo dental para evitar el uso de chicles, caramelos durante la atención al cliente.

- Cuidar que sus manos estén siempre aseadas y las uñas deben mantenerse limpias y cortas.
- No usar aretes ni percings dentro del trabajo.

## 2. COMUNICACIÓN: TONO Y MODULACIÓN DE VOZ

El Tono y modulación de voz contempla el modo de hablar, el lenguaje que utilizamos, las palabras y las expresiones; mismas que son muy importantes ya que a través de éstas es que hacemos llegar el mensaje o la información que queremos dar a nuestros clientes.

*Para imponer una buena imagen, el personal deberá tomar en cuenta lo siguiente:*

- Logre que el tono de su voz denote calidez, amabilidad y respeto.
- Mantenga el tono tranquilo en las horas críticas, no se debe gritar ni exagerar la voz.
- Evitar responder al cliente con monosílabos.
- Pronunciar correctamente cada palabra que utilizamos.
- La modulación de la voz no debe ser ni demasiado alto, ni demasiado bajo, es decir, debe ser perceptible para el cliente.
- Sonreír de forma sencilla y natural, que no se vea una sonrisa fingida, hay que relajarse para que la comunicación fluya de mejor manera.

## 3. LOS GESTOS: ACTITUD DEL PERSONAL

Los gestos pertenecen al lenguaje no verbal, el cual se produce por cualquier medio que no sea el idioma, a través de: Cabeza, cara, cuello, contacto visual, postura corporal, señas, piernas, pies, orientación del cuerpo, boca y distancia corporal.

*Con nuestro cuerpo, manos, brazos, rostro, enviamos mensajes a los clientes y expresamos la forma en que nos sentimos. Por lo tanto debemos poner especial cuidado en esta forma de comunicación y se deben tomar en cuenta los siguientes consejos:*

- Mantenga el cuerpo en una posición recta, hombros erguidos, músculos relajados y camine con calma, para que el cliente sienta nuestra energía y ánimo de servirle.
- Sonría de manera no muy exagerada, mantenga la mirada afable y expresiones agradables hacia el cliente.
- Realice movimientos suaves y seguros que le permitan manipular, entregar o colocar los objetos con destreza frente a los clientes.
- Muéstrese con cortesía frente a los

clientes para que sientan que les estamos dando el mejor servicio, la mejor atención y se sientan totalmente agradecidos con nosotros.

- Establezca siempre contacto visual con nuestros clientes

#### 4. VESTIMENTA: USO DEL UNIFORME

La vestimenta comprende la forma de llevar el uniforme y los accesorios, mismo que proyectan gran parte de nuestra imagen organizacional.

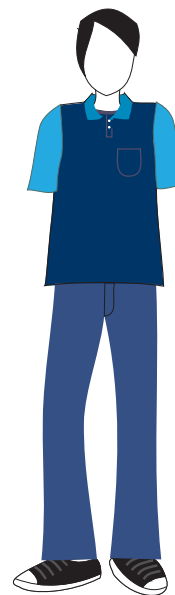
##### *Uniforme Guardia*

El guardia deberá permanecer uniformado de la siguiente manera: Camisa azul cielo, pantalón azul oscuro, corbata azul oscuro, zapatos negros tipo botín, correa negra y medias negras.



##### *Uniforme del Personal Administrativo y Operativo*

El personal de cajas, auxiliares de mostrador, bodegueros y administrativos deberán permanecer uniformado de la siguiente manera: Camiseta tipo polo manga corta o larga azul cielo o azul oscuro, pantalón jean, zapatos negros tipo mocasín, correa negra y chaleco negro.



*La empresa entregará los uniformes y el personal no deberá olvidar que:*

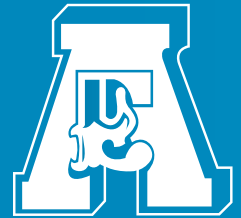
- El pantalón del uniforme es un “jean clásico” (no desteñido, con huecos o deshilachado).
- La camiseta tipo polo puede usarla manga corta o larga según su preferencia.
- Pude usar el chaleco de manera opcional, siempre que éste se mantenga cerrado.
- Los zapatos deben estar lustrados y bien cuidados.
- Todas las prendas del uniforme deben estar limpias y usarse adecuadamente.
- Cada colaborador que tenga asignados uniformes, es responsable de su buen cuidado. En el caso de presentar daños en el uniforme, podrá ser solicitado al departamento responsable de la reposición.
- El uniforme deberá ser utilizado de lunes a sábado durante las jornadas normales de trabajo.
- No está permitido realizar alteraciones al uniforme. El uniforme no deberá ser combinado con otras prendas.
- Los accesorios si se desea utilizar deberán ser sencillos, sin incluir nada llamativo.
- No está permitido usar el uniforme en reuniones sociales y centros de diversión como discotecas, bares, cines, etc. El incumplimiento es motivo de un llamado de atención.

La confianza que tengamos en los productos y servicios que ofrecemos, la creencia y el sentimiento de pertenencia a un equipo de trabajo y la total certeza, de que nuestro trabajo es importante y necesario, reforzará nuestra imagen personal, lo que permitirá favorecer la correcta transmisión de la identidad corporativa de nuestra empresa.

*La regla de oro para transmitir una buena imagen es: “estar a gusto y seguro con uno mismo”.*



## 2. ATENCIÓN AL CLIENTE



ALMACENES  
ESPINOZA

*Para brindar una atención adecuada y oportuna a nuestro cliente, el personal debe reforzar el conocimiento de sus responsabilidades:*

### *Responsabilidades de un cajero/a*

- Cumplir con el horario de entrada.
- Hacer el aseo de cajas el día que le corresponda y a la hora asignada.
- Saludar siempre al cliente con una sonrisa.
- Preguntar al cliente si desea factura o nota de venta.
- Digitar la mercadería y señalar en voz alta al cliente lo que está comprando. tales como nombre del artículo, cantidad y precio.
- Siempre decir el valor de la factura mirando al cliente.
- Desactivar los magnéticos de la mercadería que el cliente acaba de comprar.
- Grapar la nota de venta o factura a la funda de lo que el cliente compró.
- Tomar en cuenta que la clave asignada a cada cajero y/o cajero, es netamente de absoluta responsabilidad de cada uno de ellos, las mismas que son diferentes para cada persona y asignadas por el Propietario del local en forma confidencial.
- Antes de empezar la cuenta preguntar al cliente su forma de pago.
- Los códigos manuales tienen 6 dígitos, los códigos alternos

pueden tener de 3 a 7 dígitos o letras y los códigos de barras se pasan directamente por el scanner.

- El/la cajero/a no deben tener dinero en el bolsillo y sus pertenencias deben ubicar en los casilleros que se les asigna en caso que tuviese se consideran como de la caja.
- Las ventas menores de 4 dólares se registran como ticket con el registro 01.
- Las ventas mayores de 4 dólares se registran como nota de venta con el registro 02.
- Las ventas que los clientes deseen factura se deben hacer con el registro 03, en caso de haber impreso una nota de venta, el/la cajero/a está en la obligación de anular la nota de venta con la respectiva autorización de el Supervisor de Cajas o el Personal Administrativo y volver a digitar los artículos para registrar con el código 03.
- El/la cajero/a está en la obligación de entregar el comprobante de venta.
- Las monedas o sueltos para trabajar en el día se piden siempre en la mañana.
- Cuando un cliente trae algo para cambio se le debe solicitar el comprobante de venta y enviarlo a la oficina.



- Debe considerarse el cambio si se puede o no hacer, están autorizados supervisor de cajas o personal Administrativo.
- Los cambios deben estar firmados por el Supervisor de Cajas o el Personal Administrativo y debe hacerse una nota de crédito al comprobante de venta.
- Las ventas mayoristas deben ser revisadas detenidamente por un Supervisor o Personal Administrativo.
- Hacer facturas a crédito y con descuentos que deben tener autorización de un Supervisor o Personal Administrativo.
- Solo se reciben cheques a clientes conocidos o registrados en el sistema.
- No se debe guardar la mercadería para uso personal se debe hacer crédito para que pueda llevarse.
- No deben tener descuentos las ventas con tarjeta de crédito, ni los artículos que estén en oferta, también fijarse en no dar doble descuento.
- En la libreta de cuadre de caja debe constar nombre, fecha, inicial y toda la documentación correspondientes del día.
- Contar con responsabilidad el dinero de fondo de caja en la noche, cuando ya no haya clientes.
- No debe tener mucho dinero en caja, tiene que guardar en el sitio que se la haya asignado.
- El dinero recogido en caja es de su total responsabilidad.
- Ser responsable con las llaves que se les ha asignado a cada cajera/o.
- No debe cambiar billetes ni monedas a personas ajenas que le pidan, esto distrae el trabajo de cajas.
- Comunicar o tomar nota de los artículos mal codificados o mal preciados.
- Las ventas con tarjeta de crédito deben adjuntar el voucher con la copia de la factura.
- Cuando haya facturas de ventas a crédito como reservaciones, debe tener un registro como número de la reservación, datos del cliente, valor del abono y saldo de la factura así como firma del cliente.
- No se debe cobrar al personal en el día mientras hay clientes, debe ser sólo a partir de las 7 de la noche cuando el local esta cerrado.
- En los momentos que no exista afluencia de gente el cajero/a esta en la obligación de: mantener su sitio de trabajo con los artículos necesarios para empaque y despacho tales como, fundas, papel comercio etc.
- Estar dispuestos a laborar en las diferentes secciones del local.
- En los momentos disponibles se debe dar colaboración a la sección que se le asigne para perchar.
- Informar al cliente sobre descuentos que maneja la empresa.

- Utilizar bien el alto parlante.
- El incumplir este reglamento es equivalente a un memorandun.

### *Responsabilidades de un auxiliar de mostrador*

- Cumplir con el horario de entrada
- Llegar al trabajo en condiciones aptas para poder laborar.
- Trabajar con los uniformes asignados, para dar una buena imagen de la empresa.
- Saludar al cliente con una sonrisa
- Tener su percha limpia y en buenas condiciones
- Tener llenas las perchas con su mercadería respectiva
- Ver la mercadería que no tiene y hacer lista para que el bodeguero de piso saque la mercadería y al día siguiente le pueda perchar
- Ver que todo lo que esté exhibido tenga código y precio.
- A los artículos que sean grandes o estén altos se les debe ubicar etiquetas de precios visibles.
- Nunca vender el no hay al cliente
- Informar al cliente sobre descuentos que maneja la empresa
- Utilizar bien el alto parlante
- Ofrecer no solo lo que el cliente desea sino algo más adicional
- Cuidar la máquina preciadora asignada
- Comunicar al gerente o a un supervisor los productos con rotación o sin rotación.
- Comunicar al gerente o a un supervisor los inconvenientes

con su percha.

- Comunicar al gerente o aun supervisor los productos averiados o con falla.
- Estar atento al cliente ya que éste puede necesitar ayuda
- Estar pendiente que no destruyan los artículos o cajas.
- Estar pendiente que niños no entren solos o destruyan algo del local.
- Dar una buena atención al cliente, satisfacer las necesidades, ser pacientes, cordiales.
- Asumir con responsabilidad todas las actividades del trabajo
- Dar el 100% como colaborador, servir con alegría y demostrar una actitud positiva
- Tener una buena relación con los compañeros de trabajo.
- Visitar el área de bodega constantemente para estar pendiente de que todo esté exhibido.
- Tener conocimiento de todos los productos que ofrece la empresa
- Ser cuidadoso con la mercadería para evitar averías.
- Revisar o probar el artículo que está despachando al cliente.

- Pedir al bodeguero los artículos nuevos que sacan de la oficina
- En horario de almuerzo del resto de compañeros dedicarse únicamente a cuidar y atender al cliente.
- Estar dispuestos a laborar en las diferentes secciones del local.
- No se debe guardar la mercadería para uso personal se debe hacer crédito para que pueda llevarse.
- Tener disponible su jarro para el café o cuchara para el almuerzo
- Revisar los artículos que necesiten seguridad magnética y colocarles.
- Prender o apagar el computador del piso respectivo.
- Realizar el aseo de su percha, o de la sección del local que se necesite.
- Realizar el aseo de baños, franelas o gradas según el día que le corresponda.
- Dar información correcta al cliente sobre la mercadería exhibida
- No dar información sobre los dueños, hijos, familiares etc.
- Ser leales con la empresa en todos los aspectos.
- El incumplir este reglamento es equivalente a un memorandun.

### *Responsabilidades del personal de bodega*

- Cumplir con el horario de entrada.
- Llegar al trabajo en condiciones aptas para poder laborar.
- Trabajar con los uniformes asignados, para dar una buena imagen de la empresa.
- Recibir la mercadería contando uno por uno lo que está detallado en la factura, sin saltarse ningún punto.
- Si la mercadería llega de transporte se cuenta por bultos.
- Revisar a nombre de quien llega la factura.
- Revisar los cartones que llegan de transporte estén en buen estado y si la mercadería es frágil, revisarla.
- Revisar las facturas de transporte, si el precio facturado corresponde al tamaño del cartón.
- Cuando reciba mercadería estar atento de todo lo que sucede alrededor y en la empresa.
- Revisar si la mercadería que llega es la solicitada y si está dentro de las líneas de la empresa.
- Firmar, escribir la fecha y poner sello a las facturas de conformidad con lo que se recibe.

- No confiarse de toda persona ajena que ingrese a la bodega.
- Llevar las facturas a la oficina para dar el trámite correspondiente.
- Revisar las facturas con la mercadería que llega y revisar que esté completo.
- Estar en constante comunicación con la secretaria para dar las respectivas soluciones a los inconvenientes que se presenten.
- Si alguna factura tiene novedad de faltantes o averiados detectados al momento de recibir, se debe hacer constar la novedad en la factura para darle el trámite correspondiente.
- Si alguna factura tiene un faltante o tiene algún averiado detectado en este momento se debe emitir una nota de egreso.
- Poner precio en el cartón con su respectivo código y precio.
- Revisar si alguno de los artículos que llegan sea igual o parecido a lo que ya tenemos.
- Si los artículos vienen con código de barras solo se debe poner el precio.
- Si los artículos vienen con un código que el scanner no lee, hay que tapar y poner código manual.
- De todos los artículos se debe sacar una muestra para la enviar a la oficina, de tal manera de verificar que todo lo que llega esté en perchas.
- Enviar los artículos ya codificados y precitados a las bodegas respectivas.
- Organizar o estar pendientes que la mercadería nueva estén

ubicados a las bodegas que envió.

- Toda mercadería que salga por la bodega de recepción debe tener un documento válido para respaldo de las dos partes..
- Tener conocimiento de todos los productos que ofrece la empresa.
- Ser cuidadoso con la mercadería para evitar averías.
- Asumir con responsabilidad todas las actividades del trabajo.
- Dar el 100% como colaborador, servir con alegría y demostrar una actitud positiva.
- Tener una buena relación con los compañeros de trabajo.
- Conservar respeto con los compañeros a quienes dirige.
- Apagar las luces que no estén ocupando en sus respectivas bodegas.
- Estar dispuestos a laborar en las diferentes secciones del local.
- Revisar que su compañero que le colabora esté haciendo correctamente el trabajo.
- No se debe guardar la mercadería para uso personal se debe hacer crédito para que pueda llevarse.

- El incumplir este reglamento es equivalente a un memorandun.

El cumplimiento de las responsabilidades de cada una de los *miembros de la organización es de vital importancia para que los procesos de impacto al cliente se cumplan para beneficio del cliente y la empresa.*

## TIPS DE ATENCIÓN Y ASESORÍA

Nuestros clientes quieren ser tratados como únicos y sentir una experiencia agradable y diferente en su visita a nuestro local, para lo que es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

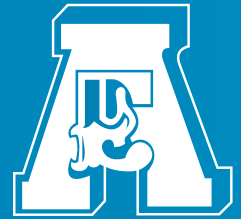
- Busque la satisfacción total en cada cliente
- Deje su vida personal en casa
- Salude a cada cliente
- Nunca califique a sus clientes por su apariencia
- Deje que el cliente tenga su espacio
- No interrumpa, ¡escuche al cliente!
- Baile al ritmo del cliente
- Nunca discutas con un cliente
- No hagas esperar a los clientes
- Comprométete a un servicio de calidad
- Conoce tu producto o servicio
- Conoce a tus clientes
- Trata a los clientes con respeto y cortesía

- Da siempre lo que has prometido
- Asume que los clientes están diciendo la verdad
- Enfócate en hacer clientes, no en hacer ventas
- Haz que sea fácil la compra

*Desarrollar un estilo corporativo propio y único, es esencial para obtener una ventaja diferencial, que permita grabar en la mente de nuestros clientes la excelencia de “Almacenes Espinoza” y favorecer su fidelización.*



### **3. PROTOCOLO DE ATENCIÓN AL CLIENTE**



ALMACENES  
ESPINOZA

*La calidad de atención es uno de los factores de servicio más relevantes para nuestros clientes, no importa que empleado lo atienda, la actitud, calidez, compromiso y atención siempre deberá ser la misma.*

Es por eso que buscamos ser los mejores anfitriones a través de la aplicación del Protocolo de Atención “Almacenes Espinoza”. La idea de crear un Protocolo de Atención, es tener un modelo estándar de atención en Cajas y Servicio al cliente, que incluya las mejores prácticas de todos los empleados que trabajan con clientes, logrando ser percibidos como un Almacén con personas que se preocupan y se interesan por sus necesidades, además de que nos vean como una empresa que le brinda no sólo variedad de productos y soluciones sino que vienen acompañadas de una experiencia inolvidable, única y especial. Nuestro personal deberá regirse al Modelo de atención planteado a continuación, según corresponda su caso:

#### PROTOCOLO DE ATENCIÓN GUARDIA:

##### *Al ingreso del cliente*

- Abra la puerta para que ingrese el cliente.
- Salude al cliente con tono de voz que no sea fuerte ni suave, es decir, perceptible para el cliente: Buenos días, bienvenido a “Almacenes Espinoza”.

- Ayude al cliente con las cosas que transporte para guardar en un casillero.
- Asigne y entréguele una ficha de casillero.
- Invite al cliente a disfrutar de su visita: Siga por favor, disfrute de su visita.

##### *A la salida del cliente*

- Agradezca la visita o compra e invítele a regresar pronto: Gracias por su visita, vuelva pronto.
- Abra la puerta para que el cliente pueda salir.
- Muestre siempre una sonrisa.

#### **PROTOCOLO DE ATENCIÓN AUXILIARES DE MOSTRADOR:**

- Saluda al cliente, recíbelo con una sonrisa: Buenos días, “Bienvenido a Almacenes Espinoza”
- Establece contacto visual
- Identifícate con tu nombre: Mi nombre es Ana, ¿En qué le puedo servir?
- Trátalo por su nombre
- Escucha con atención sus necesidades
- Asesóralo, colócate en el lugar del cliente, proyectando seguridad y conocimiento

de los productos que estamos ofreciendo. De ser el caso, direcciona físicamente al cliente dentro de todo el almacén.

- Pregúntale en que más lo puedes ayudar: ¿Le puedo ayudar en alguna cosa adicional?
- Recomienda productos nuevos, de promoción o complementarios y ofrece servicios adicionales que creen valor al cliente.
- Invítale a seguir a Cajas para que pague sus productos, de ser necesario acompáñalo hasta la fila.
- Agradece su visita “Fue un gusto atenderle, espero verlo pronto”.

#### ***PROTOCOLO DE ATENCIÓN CAJAS:***

- Llama al cliente de la fila, a pasar a tu caja para recibir tu atención: Siga por favor
- Establece contacto visual
- Saluda al cliente, recíbelo con una sonrisa: Buenos días, es un gusto atenderlo.
- Identificate y solicita los productos para ser facturados. Mi nombre es Mary, permítame sus productos por favor.
- Solicita los datos para la factura. No olvides procesar las transacciones demostrando sutileza y rapidez a la vez.
- Empaca los productos del cliente y entrega los documentos necesarios.
- Agradece la compra: Gracias por su compra, que tenga buen

día.

*La aplicación del protocolo ayudará a plantear una serie de actuaciones necesarias para desarrollar un estilo propio y único, que permita grabar nuestra marca, nuestra empresa, en la mente de los clientes. Por lo que es necesario que recuerdes:*

- Direccionar físicamente al cliente dentro de las instalaciones, si es necesario.
- No mantengas conversaciones personales mientras atiendes al cliente.
- Muestra toda la atención y predisposición en atender las necesidades de los clientes.
- No uses el celular mientras atiendes al cliente.
- Tratemos de olvidar nuestros asuntos personales en la jornada laboral.

#### ***PROTOCOLO TELEFÓNICO***

*Todo el personal que atienda llamadas telefónicas deberá seguir el protocolo telefónico:*

- Identifica el área donde trabajas.
- Saluda e indica tu nombre.
- Despidete agradeciendo la llamada.



*Ejemplo:* Servicio al cliente, Buenos días le saluda Ana, en que le puedo servir.

Gracias por su llamada, fue un gusto atenderle.

*Sé parte de esta nueva experiencia de servicio, porque el éxito depende de ti.*



## 4. Manejo de quejas



*En un servicio que quiere vender calidad, el manejo de las quejas es un proceso que se califica como crítico, ya que es la valoración efectiva del servicio percibido. Por regla general, las personas o clientes se acuerdan más de lo malo que de lo positivo.*

Para el manejo de quejas dentro del almacén se deben seguir los siguientes pasos:

1. Prestar atención al momento de recibir una queja (tomar nota de la situación descrita) y mostrar interés en ayudar al cliente.
2. Ser empáticos y ponernos en la situación del cliente para entender mejor el alcance del problema.
3. Evitar en todo momento prometer al cliente soluciones que no son posibles de ejecutar.
4. Si es posible brindar una solución en el momento, ofrézcala y llévala a cabo. En caso de no ser factible, acuda a una instancia superior. En ambos casos la queja debe ser reportada.
5. Si la queja es muy grave, es conveniente tratar el problema en forma confidencial, llevar al cliente a la oficina administrativa y tratar el asunto en privado.
6. Dar seguimiento a la queja, hasta asegurarse de que fue debidamente solucionada (incluso cuando la queja haya sido transferida a otra área o persona de la empresa).
7. Verificar con el cliente que su queja fue solucionada y que éste se encuentre satisfecho con el resultado.



ALMACENES  
ESPINOZA